

المجلد الثالث — العدد السادس — رجب ١٤١٠هـ

في هذا العدد

المجلد الثالث العدد السادس رجب ١٤١٠هـ

في هذا العدد



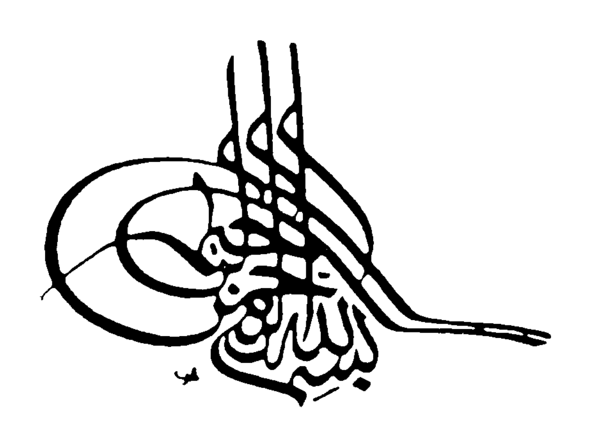
مجلة علمية فصلية
تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالريـــــاض

تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير ـ المجلة العربية للتدريب
المـركـز العـربي للـدراســات الأمنيـة والتـدريب بـالـريــاض
صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية
تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب
في المجال الأمني بصفة خاصة

العدد السادس - رجب ١٤١٠هـ
(الموافق يناير/فبراير ١٩٩٠م)



المجلة العربية للتدريب

محتويات العدد

■ البحوث والدراسات:

■ مراجعات الكتب:

■ التقارير التدريبية:

■ البحوث والدراسات

التدريـــب الاشرافـــي

دراسة ميدانية لتحديد المهارات الاشرافية
كأساس لتصميم البرامج التدريبية

الدكتور سعد أحمد الجبالي(*)

المبحث الأول

يتضمن هذا المبحث: المقدمة، مراجعة للداراسات السابقة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، ضرورة الدراسة، تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة، أسلوب الدراسة، عينة الدراسة، ومعالجة البيانات.

المقدمـــــة:

يستمد التدريب الإشرافي من أهمية وصعوبة دور المشرف في المنظمة، فالاشراف هو حجر الزاوية في البناء التنظيمي، حيث يعمل المشرفون كحلقة وصل بين الادارة الوسطى والعليا، وبين الموظفين التنفيذيين، فهم يقومون بنقل الأوامر والتعليمات من أعلى، ويستوعبون الصدمات والازعاج من أسفل، وعليهم يقع عبء تحريك مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

إن عدم قيام المشرفين بدورهم على الوجه الأكمل يعرض انتاجية أي منظمة للخطر، ويؤدي في النهاية الى عدم تحقيقها لأهدافها، ومن ثم عدم فاعليتها، ولقد عبر بيتل عن ذلك بقوله: The supervisory management force.. holds the power to turn on-or turn off- the productivity of organizations.[2]

الدراسات السابقة:

على الرغم من أهمية التدريب الاشرافي السابق الاشارة اليها فإنه لم يحظ بالقدر المناسب من العناية في أدبيات التدريب العربية، حيث لا تتوفر أية دراسات ميدانية (في حدود

(*) الاستاذ المساعد بمعهد الادارة العامة بالرياض.

علم الباحث) تعالج المحور الرئيسي لهذا النوع من التدريب والمتمثل في تحديد المهارات الاشرافية في ضوء المتطلبات الوظيفية المحلية .

واذا كان هذا هو الحال في الأدبيات العربية، فإننا نجد أيضاً ندرة في الدراسات الأجنبية التي عنيت بذلك، فقد توصلت سوران نيظرو الى مايلي:

An extensive literature search showed that few studies deal with actual supervisory/ management behavior. Most information was based on theories and opinions, but not research.[3]

وفيما يلي مراجعة لأهم الدراسات الميدانية الأجنبية التي تمت في هذا المجال.

قام بيتيل ورمزي[٤] بإجراء دراسة مسحية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية لسبعة آلاف مشرف، وقد قسمت الدراسة المشرفين الى أربع فئات: المستوى الأول والمستوى الثاني للمشرفين الصناعيين أو كما أطلق عليهم ذوي الياقات الزرقاء، المستوى الأول والمستوى الثاني لمشرفي الأعمال الادارية أو كما أطلق عليهم ذوي الياقات البيضاء، ولقد استخدمت نتائج الاستبيان المسحي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تحديد ما اذا كان هناك فروق جوهرية بين هذه الفئات فيما يتعلق بخلفيتهم الديمغرافية ومدى ثقتهم في قدرتهم على التعامل مع ثمانية عشر نشاطاً وظيفياً اعتبرها الكاتبان أهم الأنشطة الاشرافية وذلك على مقياس من خمس نقاط، وقد خلص الكاتبان بناء على نتائج الدراسة الى أن هناك فروقاً جوهرية بين الفئات المذكورة وأوصيا بالإستفادة من ذلك في اختيار وتدريب المشرفين حسب الفئات المشار اليها.

وتطويراً للتقسيم السابق لفئات المشرفين لأغراض التدريب أوصى أحد الكاتبين (رمزي) بمايلي:

...a practical breakdown today would classify supervisors into three groups: (1) factory and related activity supervisors (blue collar); (2) office and paperwork-related clerical supervisors (white collar): (3) supervisors of professionals (white collar)[5].

وتعتبر الدراسة التي اجراها بركوبنكو وبيتل[٦] ١٩٧٨م وامتدت لمدة ثلاثة أعوام تحت رعاية فرع منظمة العمل الدولية «ILO» للتنمية الادارية من العلامات المميزة في تاريخ

التدريب الاشرافي، وقد استهدفت الدراسة تحديد مشكلات التطوير الاشرافي الرئيسية، واقتراح سياسة تدريب وتطوير لتقليل الفجوة بين كفاءات المشرفين الحالية وبين ماهو مرغوب فيه، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتحليل أكثر من مائة كتاب ومقالة وكتيب وبرنامج تدريبي في مجال التدريب والتطوير الاشرافي، كما قاما باستخلاص معلومات وتعليقات، وآراء وأفكار من خلال اتصالات مباشرة مع مستشارين ومعاهد وخبراء من منظمة العمل الدولية الذين يتعاملون بشكل منتظم مع تدريب وتطوير المشرفين، ولقد تمت مناقشة نتائج الدراسة مع أربعة وعشرين من أعلام التخصص في كافة القطاعات الوظيفية في الدول النامية والمتقدمة.

وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحثان باستخدام خمس وثلاثين وحدة تدريبية مستقلة (modules)، اعتبراها القاعدة الأساسية في تدريب المشرفين بصفة عامة، على أن يراعى ادخال ما يلزم من تعديلات وإضافات بما يتناسب مع طبيعة العمل في المجالات الوظيفية والمنظمات المختلفة.

والجدير بالذكر أنه تم إعداد المادة التدريبية للوحدات السابق ذكرها باللغة الانجليزية في خمس مجلدات[٧]، وقد تم أيضاً نقل هذه المجلدات الى العربية بواسطة معهد النفط العربي للتدريب[٨]. وتتكون كل وحدة تدريبية من الأهداف التعليمية للوحدة، ثم المادة التعليمية بما في ذلك الأسئلة والحالات والتمارين، وتختتم الوحدة بتلخيص ومراجعة. وقد قسمت كل وحدة الى موضوعات تضمنت دليلا للمدرب والمتدرب على استخدام طرق التدريب الخاصة بكل موضوع.

وإذا كانت الدراسة الأولى قد شملت الولايات المتحدة، بينما كانت الدراسة الثانية على مستوى دولي، فإن الدراسة التي أجراها وليم ستيوارت[٩] قد تركزت في ولاية أوهايو الأمريكية، فقد قام ستيوارت بإجراء دراسة شملت ٧٥٥ مشرفا في عشرة قطاعات مختلفة هي: التصنيع والمرافق العامة والنقل والقطاع الحكومي والتعليم والتدريب والخدمات والمنتجات الغذائية، إضافة الى القطاع الفني والبحوث والتطوير وقطاعات أخرى متنوعة. ولقد اعتمد أسلوب البحث على المسح الوصفي باستخدام استبيان يحتوي على ١٢٠ مهمة

مبوبة الى ثلاثة أقسام هي: الاتصال، المهارات الادارية، وتغيير الاتجاهات. وقد تطلب الاستبيان من أفراد العينة تحديد درجة أهمية المهمة بالنسبة لعملهم إضافة الى درجة تكرارها، وقد استخدمت نتائج الاستجابات لهذين العاملين كأساس لتحديد أولوية إدراج المهام المذكورة في برامج التدريب الاشرافي، ولكن الباحث لم يوضح تأثير تلك الأولويات التدريبية وانما اكتفى بتحديد المهام التي تحظى بأولوية التدريب دون غيرها.

ونخلص من العرض السابق الى أنه على الرغم من توفر بعض الدراسات الميدانية الأجنبية الخاصة بالتدريب الاشرافي والتي يمكن للمعنيين بشؤون التدريب في الدول العربية الاستفادة منها في تصميم البرامج التدريبية للمشرفين في القطاعات الوظيفية المختلفة،فإنه لا يمكن الاعتماد بشكل كامل على نتائج هذه الدراسات، والاّ فقدت هذه البرامج فاعليتها في تلبية المتطلبات الوظيفية المحلية. ومن هنا فإن الحاجة تصبح ماسة الى إجراء هذا النوع من الدراسات في الدول العربية المختلفة، وفي مختلف القطاعات الوظيفية. ناهينا عن أن الدراسات السابقة لم تهتم بتحديد تأثير أولويات التدريب، إذا ما تطرقت إليها، على ما تناولته من أنشطة أو موضوعات أو مهام على العملية التدريبية.

وهذه الدراسة التي نحن بصددها تعتبر دراسة رائدة تبدأ في سد الحاجة الى هذا النوع من البحوث بالتطبيق على القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مع مراعاة تلافي القصور السابق الاشارة إليه الذي اعترى ما أجرى من دراسات سابقة

مشكلة الدراسة:

يفتقر حقل التدريب في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية الى بيانات صادقة وموثوقة مستقاة من دراسات ميدانية عن المهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية للمشرفين على اختلاف طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، وفي غياب هذه البيانات فإن عملية اختيار المهارات التي تشكل محتويات برامج التدريب الاشرافي، ودرجة التركيز في التدريب عليها تصبح عرضة للتخمين والاجتهاد والتحيز الشخصي، ومن ثم احتمالات عدم الدقة، الأمر الذي يترتب عليه التأثير السلبي على عائد هذه البرامج.

أهداف الدراسة:

تأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف الى تحديد المهارات اللازمة للأداء النموذجي لمهام الوظائف الاشرافية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية على اختلاف طبيعة الأعمال التي تشرف عليها، وتحديد درجة أولويتها التدريبية اعتماداً على بيانات ميدانية

وتنتمي هذه الدراسة الى مجموعة دراسات تحليل العمل أو الوظائف "job analysis" الذي يعتبر تحليلا قبليا "front-end analysis" تستخدم نتائجه في تصميم البرامج التدريبية لا سيما بالنسبة لمعاهد التدريب المركزية، حيث يترك أمر تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد الى المنظمات التي تخدمها هذه المعاهد

وعلى وجه التحديد فإن هذه الدراسة تهدف بشكل رئيسي الى مايلي:

١ ـ تقديم معلومات صادقة وموثوقة لمصممي برامج التدريب الاشرافي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية تساعدهم على اختيار المهارات التي تدرج ضمن برامج التدريب الاشرافي، ومستوى التدريب المطلوب لها، وذلك عن طريق ترتيب أولوية التدريب عليها حسب أهميتها كما يلي:

أ ـ أولوية رقم (١): مهارات يجب التدريب عليها "Must Know"

ويكون التدريب على هذه المهارات كاملاً ومتعمقاً. ويجب أن يصل كل المتدربين الى درجة التمكن في أدائها بالمستوى الذي يتطلبه الأداء الوظيفي.

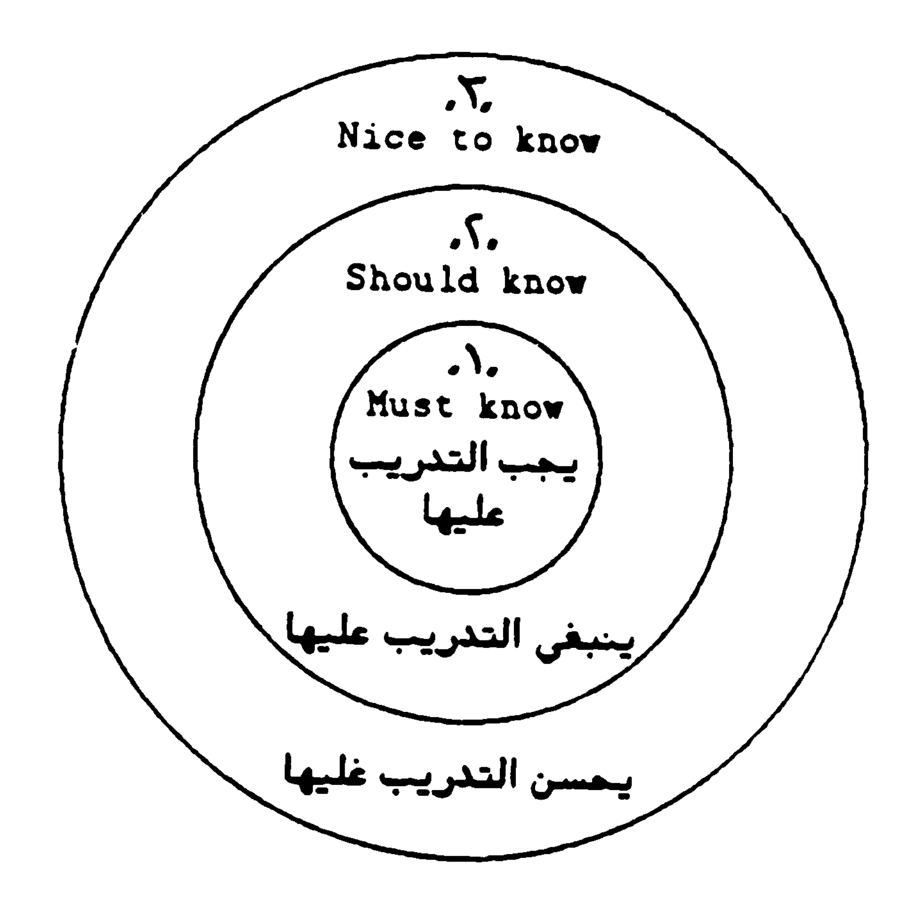
ب ـ أولوية رقم (٢): مهارات ينبغي التدريب عليها "Should Know"

ويكون التدريب على هذه المهارات بحيث يمكن للمتدربين أداؤها، ولكن ليس بالمستوى الذي يتطلبه الأداء الوظيفي.

ج ـ أولوية رقم (٣): مهارات يحسن التدريب عليها "Nice to Know"

ويتم تقديم وعرض هذه المهارات للمتدربين، ولكن لا يتوقع منهم القدرة على أدائها في نهاية البرنامج التدريبي.

ويوضح الشكل التالي، شكل (١ - ١)، درجات الأولوية سالفة الذكر



٢ - تحديد ما إذا كان هناك اختلاف جوهري بين الفئات النوعية للوظائف الاشرافية في تقديرها لدرجة أهمية المهارات الاشرافية، ومن ثم درجة أولوية التدريب عليها.

ولأغراض هذه الدراسة تم تبويب الوظائف الاشرافية الى ثلاث فئات حسب طبيعة الأعمال التي تشرف عليها كما يلي:

أ - أعمال روتينية: وهي تلك الأعمال التي تتمثل غالبيتها العظمى في أعمال روتينية متكررة يتم أداؤها طبقاً لقواعد وإجراءات وخطوات ومعالجات محددة سلفاً، مثل: شئون الموظفين، والمستودعات، ومراكز الاتصال، والفواتير والتحصيل، والقبول والتسجيل، والأحوال المدنية، وما على شاكلتها.

ب - أعمال فنية: وهي تلك الأعمال التي تتمثل غالبيتها في التعامل مع الآلات تركيباً وإصلاحاً وصيانة، ويتضمن ذلك تشغيل وصيانة المباني. وما على شاكلتها

ج - أعمال مهنية: وهي تلك الأعمال التي يتطلب أداؤها قدراً يعتد به من التعامل مع

المواقف والمشكلات الجديدة مثل: التدريب، والعلاقات العامة، وإدارة محطات التليفزيون والاذاعة، والانتاج الاعلامي، والمراكز الاعلامية، وما على شاكلتها.

ويلاحظ أن هذا التقسيم يتمشى الى حد كبير مع التقسيم الذي اقترحه رمزي [١٠] والذي سبق الاشارة إليه، مع تطويعه ليتناسب مع نوعية الأعمال في القطاع الحكومي.

والى جانب هذه الأهداف الرئيسية فإن الدراسة قد سعت أيضاً الى إعطاء رتباً تنازلية لكل مهارة من المهارات الاشرافية لاعطاء مزيد من المؤشرات لمصممي البرامج التدريبية في عملية الاختيار.

فروض الدراسة "Study Hypotheses"

في ثنايا تحقيق الأهداف السابقة فإنه قد تم اختبار الفروض التالية إحصائياً:

١ ـ ليس هناك اختلاف جوهري بين فئات المشرفين حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المباشرة في أداء مهام وظائفهم.

٢ ـ ليس هناك اختلاف جوهري بين فئات المشرفين حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المساندة في أداء مهام وظائفهم (سيرد شرح تفصيلي لمفهوم المهارات المساندة في المبحث الخاص بالبناء المفاهيمي للدراسة).

افتراضات الدراسة: "Study Assumptions"

لقد افترضت الدراسة أن المهارات التخصصية (الفنية) الخاصة بالمجال الوظيفي الخاضع للاشراف، هي مهارات يلزم بالضرورة توفرها لدى المشرفين، ومن ثم فقد تم اخراجها من نطاق الدراسة.

تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

المشرف: استخدم مصطلح مشرف في هذه الدراسة للدلالة على الشخص الذي تتمثل مهامه الوظيفية في إدارة مجموعة من العاملين التنفيذيين بما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، وتلبية احتياجات هؤلاء العاملين، ويمكن أن يؤدي المشرف مهامه من خلال رؤساء مجموعات عمل، أو ملاحظين، أو مدققين فنيين، وذلك بصرف النظر عما إذا كان اسم وظيفته،

مشرفاً، أو مدير إدارة، أو رئيس قسم أو شعبة أو وحدة، أو ما الى ذلك من الأسماء. ويتمشى هذا التعريف مع تعريف بروكوبنكي وبيتل`` في الدراسة السابق الاشارة إليها.

الادارة: استخدم مصطلح الإدارة في هذه الدراسة للدلالة على الوحدة الإدارية التي يرأسها مشرف بالمفهوم السابق الاشارة إليه، وذلك بصرف النظر عما إذا كان اسم هذه الوحدة إدارة، أو شعبة، أو قسم، أو وحدة وما الى ذلك من الأسماء.

أسلوب الدراسة "Research Methodology"

لقد اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أساليب رئيسية تعتبر أساليب نمطية لدراسات تحليل العمل أو الوظائف كأساس لتصميم البرامج التدريبية، وذلك كما يلي:

١ ـ **الأسلوب المكتبي**: وقد تم فيه إجراء مراجعة ودراسة مكثفة للبحوث السابقة في هذا المجال، إضافة الى مراجعة ودراسة الأدبيات غير البحثية في مجال الاشراف من كتب ومراجع ودوريات، إضافة الى بعض أدلة توصيف الوظائف ذات العلاقة الصادرة عن الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وقد كان الهدف من ذلك التوصل الى قائمة شاملة ومبوبة للمهارات الاشرافية لاستخدامها في اعداد الاستبيان الذي اعتمد عليه في إجراء الدراسة الميدانية، ونظراً لأهمية هذه القائمة وما تضيفه من مساهمة منهجية في تحليل الوظائف كأساس لتصميم البرامج التدريبية لاسيما في المجال الاشرافي، فقد تم افراد المبحث التالي لها.

٢ ـ **أسلوب فريق المحكمين**: وقد استخدم هذا الأسلوب بهدف التأكد من صدق "validity" قائمة المهارات الاشرافية التي استخدمت في اعداد الاستبيان، حيث عرضت القائمة على تسعة من أعضاء هيئة التدريب والتدريس المتخصصين في الادارة، منهم ستة من معهد الادارة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية، وثلاثة من كلية العلوم الادارية بجامعة الملك سعود بالرياض، وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم في القائمة من حيث: شموليتها للمهارات الاشرافية، دقة تبويب المهارات في المجموعات المناسبة، ووضوح صياغة عبارات المهارات بحيث يسهل فهمها من مستوى المشرفين المعنيين بالدراسة

وبناء على آراء المحكمين فقد تم ادخال بعض التعديلات الطفيفة المناسبة على القائمة الأصلية.

٣ - **الأسلوب الميداني**: وقد اعتمد جمع البيانات الميدانية فيه على الاستبيان الذي تم إعداده استناداً الى قائمة المهارات المحكمة السالف الاشارة إليها، وقد روعي عند تصميم الاستبيان ما يلي:

أ - أن تكون معظم أسئلة الاستبيان محددة الاجابات، بحيث يسهل على أفراد العينة تسجيل استجاباتهم، إضافة الى تسهيل مهمة الباحث في الترميز والمعالجة الآلية للبيانات. وفي الواقع كانت كل أسئلة الاستبيان محددة الاجابات فيما عدا سؤالين أحدهما: السؤال الذي طلب فيه من أفراد العينة تحديد اسم الادارة التي يشرفون عليها، والذي استخدمت استجاباته في تبويب وظيفة المشرف الى مشرف أعمال روتينية، أو فنية، أو مهنية كما سبق ذكره، والآخر: السؤال الذي طلب فيه من المستجيبين كتابة أي مهارات أخرى يتطلبها أداء مهام وظائفهم ولم يرد ذكرها في قائمة المهارات التي احتوى عليها الاستبيان.

ب - لقد تم اختيار معيار أهمية المهارة للعمل الاشرافي فقط كأساس للحصول على استجابات المشرفين، ومن ثم تحديد أولوية المهارة في التدريب. فعلى الرغم من شيوع استخدام معيار التكرار "trequancy of pertormance" في مثل هذا النوع من الدراسات، كما هو الحال في دراسة ستيوارت السابق الاشارة إليها، فإن الباحث وجد أن المشرفين لا يستطيعون الحكم على مدى تكرار المهارة إلّا بالنسبة للمهارات التي يستخدمونها بالفعل، ولما كانت دراسات تحليل الوظائف التي تستخدم كأساس لتصميم البرامج التدريبية لايجب أن تقصر على تكريس الوضع القائم لما يمارسه المشرفون من مهارات، بل يجب أن تتعداه الى المهارات التي يجب أن يتدرب المشرفون عليها حتى ولو لم يكونوا يمارسونها بالفعل، طالما يتطلبها الأداء النموذجي لمهام وظائفهم، فقد تم استبعاد معيار التكرار، ولنفس الأسباب تم استبعاد معيار الصعوبة على الرغم من شيوعه أيضاً حيث لا يدرك صعوبة تعلم المهارة إلّا من مارسها بالفعل.

ج ـ للحصول على تقدير المشرف لدرجة أهمية المهارة فقد استخدم مقياس رقمي من ٦ نقاط يتدرج من صفر الى خمسة، لتحقيق قدر كبير من التبيان بين الاستجابات، ولقد روعي أن يكون المقياس زوجيا "even" للتغلب على الميل التقليدي للمستجيبين الى التوسط في استجاباتهم واختيار نقطة منتصف المقياس في المقاييس الفردية "odd"، الأمر الذي قد يشوه نتائج الدراسة.

د ـ لقد روعي تسمية بداية ونهاية المقياس فقط، حيث يعنى (صفر) أن المهارة غير مهمة، و(خمسة) أن المهارة بالغة الأهمية، ويعني ذلك أن المقياس يبدو مقياسا ذات أبعاد متساوية "equal appearing interval scale"، ومن ثم يمكن معالجة نتائجه باستخدام الاحصاءات المعلمية "parametric statistics"

هـ ـ لما كانت هذه الدراسة تستهدف تحديد المتطلبات النموذجية من المهارات اللازمة لأداء مهام الوظائف الاشرافية بصرف النظر عن الاحتياجات التدريبية للأفراد، فقد طلب الاستبيان من أفراد العينة وضع دائرة حول الرقم المناسب في المقياس الموضوع أمام كل مهارة لبيان تقديرهم لدرجة أهميتها لأداء المهام الفعلية لوظائفهم، وذلك بصرف النظر عما إذا كانوا يحتاجون للتدريب عليها أم لا.

والجدير بالذكر أنه قد تم اختبار الاستبيان على مجموعة محدودة من المشرفين في نفس القطاع موضوع الدراسة، واتضح عدم وجود أي مشكلات تتعلق بوضوح الأسئلة، أو سهولة تسجيل الاستجابات، أو طول الاستبيان.

عينة الدراسة:

لقد تمثلت عينة في ١٩٤مشرفا من العاملين في قطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية والذين تم التحاقهم بالبرامج التدريبية بمعهد الادارة العامة بالرياض، وذلك في الفصل الرابع من العام التدريبي ١٤٠٩هـ. ١٩٨٩م، مورعين كالآتي:

١ ـ مشرفو الأعمال الروتينية وعددهم (١٠٨)

٢ ـ مشرفو الأعمال الفنية وعددهم (٣٣)

٣ ـ مشرفو الأعمال المهنية وعددهم (٥٣)

وقد اعتبرت هذه العينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث المكون من المشرفين العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، حيث أن أفراد المجتمع يتمتعون بفرص متساوية في الالتحاق ببرامج التدريب الاشرافي بالمعهد المذكور

ومما تجدر الاشارة إليه أنه قد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة في الأسبوع الأخير من البرامج، حيث وجد الباحث أن ذلك سيتيح الفرصة للحصول على استجابات أفضل من أفراد العينة فقيامهم بالتدريب على المهارات التي تقدمها برامج المعهد يساعد على تفهمهم لمضمون العديد من المهارات التي احتوى عليها الاستبيان، ومن ثم دقة تقديرهم لدرجة أهميتها لأداء مهام وظائفهم، مع عدم التخوف من تشويه نتائج الدراسة، وذلك نظراً لأن الدراسة معنية بتحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف وليس الأفراد، حيث يتطلب الأمر في الحالة الأخيرة تطبيق الاستبيان في بداية البرامج.

معالجة البيانات:

تمت معالجة البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد العينة بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بعد أن تمت مراجعة الاستبيانات المعبأة واختبارها للتأكد من صلاحيتها، ثم تم إدخال بيانات الاستبيان ومراجعة صحة عملية الادخال. ولقد استخدم في معالجة البيانات البرنامج الجاهز (SAS) حيث استخرجت مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، كما تم تحديد الرتب للمتوسطات، إضافة الى إجراء تحليل تباين (ANOVA) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد كل فئة من الفئات الثلاث للمشرفين لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات الواردة في الاستبيان.

وبعد استعراض إطار الدراسة، فإنه يجدر الانتقال الى البناء المفاهيمي الذي اعتمد عليه الباحث في التوصل الى قائمة المهارات التي تعتبر المحور الرئيسي في إعداد الاستبيان، ومن ثم جمع البيانات الميدانية. ويمثل ذلك موضوع المبحث التالي.

المبحث الثاني

البناء المفاهيمي للدراسة

يواجه الباحثون في مجال تحليل الوظائف باستخدام أسلوب الاستبيان ذي الاجابات المحددة مشكلة تحديد الاطار الذي يستخدم في جمع وتبويب البيانات من الأدبيات المتخصصة ذات العلاقة، للاستفادة منها في إعداد أسئلة الاستبيان. لذا فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للأدبيات المتخصصة سواء ما كان منها متعلقاً بالاشراف بصفة عامة، أو بالتدريب والتدريب الاشرافي بصفة خاصة، ولقد اتضح أنه يمكن استخدام التبويب الذي سبق أن اقترحه الكاتب[١٣] في بحث سابق كنقطة انطلاق في تحديد المهارات الاشرافية، ويقضي هذا الاقتراح بتبويب المهارات من حيث علاقتها بأداء المهام الوظيفية الى نوعين رئيسيين: مهارات مباشرة، ومهارات مساندة، ويمكن تعريف المهارات المباشرة بأنها تلك المهارات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء مهام الوظيفة، أما المهارات المساندة فهي تلك المهارات التي تلزم لأداء المهارات المباشرة، أي التي لا يمكن بدونها أداء المهارات المباشرة.

وقد تم استخدام هذا الاطار في جمع وتحليل وتبويب البيانات من الأدبيات المتخصصة بهدف التوصل الى قائمة للمهارات الاشرافية[١٤] وقد توصل الباحث الى حصر وصياغة تسع وسبعين مهارة اشرافية مباشرة ومساندة، مبوبة الى خمس عشرة مجموعة متجانسة، تقع أربع منها في مجال المهارات المباشرة، واحدى عشرة مجموعة في مجال المهارات المساندة، وذلك كما يلي:

أولاً: المهارات المباشرة:

١ ـ مهارات التخطيط

٢ ـ مهارات التنظيم

٣ ـ مهارات اختيار وتطوير العاملين

٤ ـ مهارات الرقابة

ثانياً: المهارات المساندة:

٥ - مهارات تحليل المشكلات وصنع القرارات

٦ - مهارات الاتصال

٧ - مهارات تحفيز المرؤوسين

٨ - مهارات التفاعل الجماعي

٩ - مهارات تأكيد الذات

١٠ - مهارات التصرف الوظيفي الأخلاقي

١١ - مهارات التعامل مع المتعاقدين

١٢ - مهارات التعامل مع ضغوط العمل

١٣ - مهارات إدارة الوقت

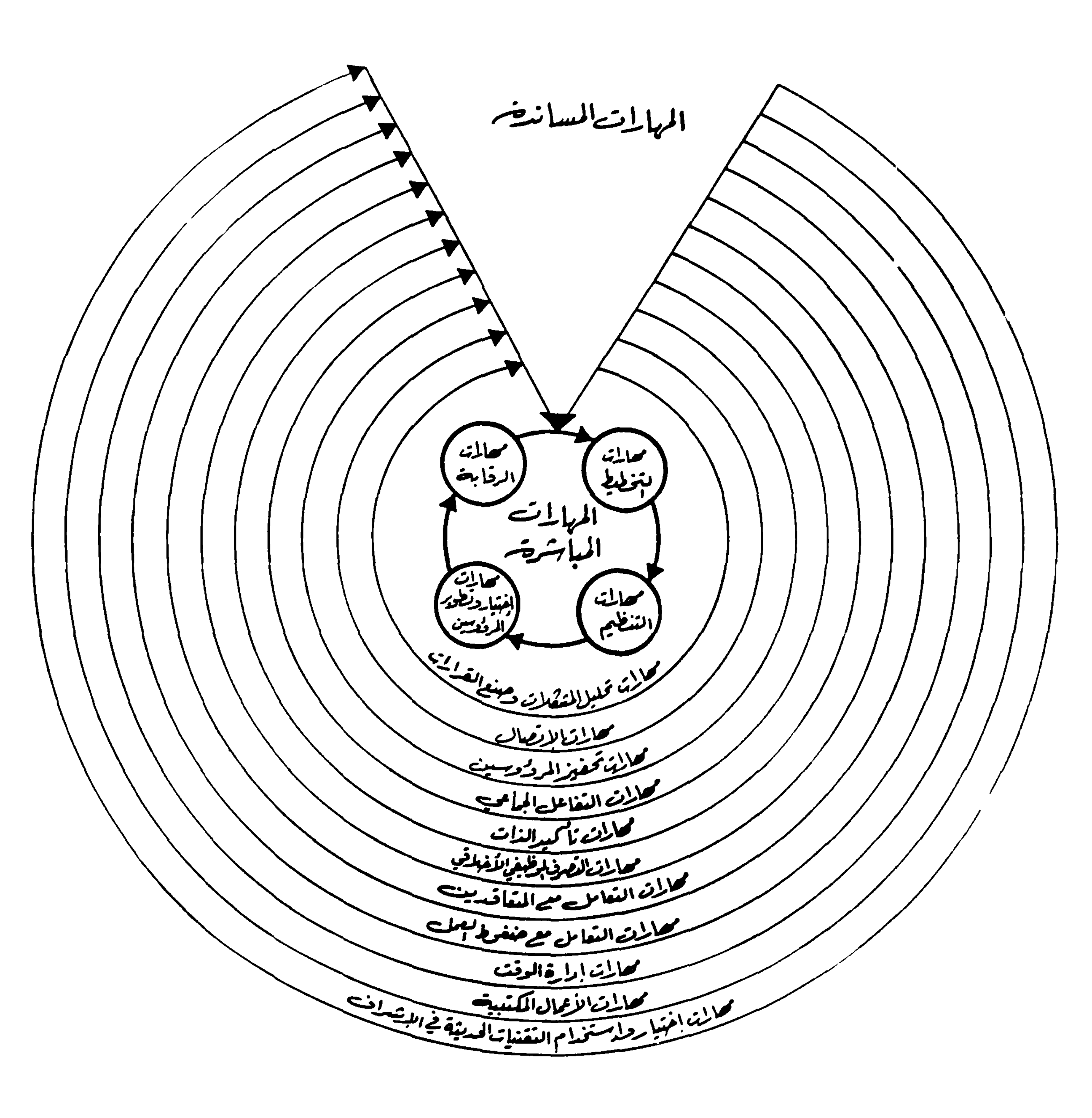
١٤ - مهارات الأعمال المكتبية

١٥ - مهارات اختيار واستخدام التقنيات الحديثة في الاشراف

والجدير بالذكر أن هذا التبويب لا يتعارض مع تبويبات أخرى للمهارات الادارية مثل التبويب الشهير الذي نادى به كاتز فقد بوب كاتز المهارات الادارية الى مهارات فنية (تخصصية)، ومهارات انسانية، ومهارات فكرية[١٥].

ولقد اعتبرت المهارات التخصصية من فرضيات هذه الدراسة. أما المهارات الانسانية والفكرية فقد تضمنتها المهارات المباشرة والمساندة سالفة الذكر ومع ذلك فإن تبويب المهارات الى مهارات مباشرة ومساندة يتميز بأنه يعطي المحلل إطاراً منهجيا لتحليل الوظائف، حيث يبدأ بتحديد المهارات المباشرة اللازمة لأداء مهام الوظيفة ويأخذ ذلك كنقطة ارتكاز للبحث عن المهارات المساندة، الأمر الذي يؤدي الى دقة نتائج التحليل وشموليتها، ومن ثم ملاءمة البرامج للاحتياجات التدريبية للوظائف.

ويوضح شكل (٢ - ١)، العلاقة بين المهارات المباشرة والمساندة استناداً الى التعريفات السابقة.



الشكل «٢ ـ ١»

نمودج لتبويب المهارات الاشرافية من حيث ارتباطها بأداء المهام الوظيفية الى مباشرة ومساندة

وتعليقاً على الشكل السابق شكل (٢ـ١)، وزيادة في إيضاح العلاقة بين المهارات المباشرة والمساندة، فلنأخذ على سبيل المثال مهارات الاتصال. إن مهارات الاتصال لا تستخدم كغاية في حد ذاتها، ولكنها تستخدم كمهارات مساندة أثناء ممارسة المهارات المباشرة للتخطيط والتنظيم واختيار وتطوير العاملين والرقابة. ونفس الشيء ينطبق على العلاقة بين بقية المهارات المساندة والمهارات المباشرة.

ويود الباحث أن يوجه نظر القارىء الى شمولية مجموعات المهارات سالفة الذكر، حيث تضمنت هذه المجموعات، الى جانب المهارات التقليدية، مهارات غير تقليدية عادة ما يتم اغفالها عند تصميم البرامج التدريبية للمشرفين، ومن أمثلة ذلك مهارات تأكيد الذات، والتصرف الوظيفي الأخلاقي، والتعامل مع ضغوط العمل، وإدارة الوقت، والأعمال المكتبية، ويلاحظ أنه تم ادراج مهارات التصرف الوظيفي الأخلاقي ضمن فئات المهارات، على الرغم من الاعتقاد السائد بأن مجالها الصحيح هو التدريب على الاتجاهات الذي ينتمي الى المجال الوجداني "affective domain" وسبب إدراجها ضمن المهارات التي اشتملت عليها الدراسة والتي تقع جميعها في المجال العقلي المعرفي "cognitive domain"، يرجع الى أن وجود الاتجاهات الصحيحة لدى المشرفين لا يكفي في حد ذاته للتصرف الأخلاقي في مواقف العمل المختلفة، حيث يتطلب الأمر توفر مهارات عقلية أيضاً حتى يتم التصرف الأخلاقي بشكل إيجابي، فعلى سبيل المثال، إذا اتصل أحد المسئولين بالمشرف للتوسط في انجاز معاملة في إدارته بما يخالف النظام، فإن المشرف يحتاج الى مهارة عقلية للتعامل الايجابي مع هذا المسئول، بما يؤدي الى عدم جلب العواقب الوخيمة على نفسه، وفي نفس الوقت عدم الاستجابة لضغوط الواسطة.

كما يود الباحث أن ينوه بأنه قد حرص على أن يأخذ في الاعتبار الاحتياجات المحلية عند اعداد قائمة المهارات السابق الاشارة إليها، حيث أضيفت مجموعة مميزة من المهارات تختص بالتعامل مع المتعاقدين، باعتبار أن المملكة العربية السعودية، شأنها في ذلك شأن بقية الدول الخليجية، تعتمد على المتعاقدين الى جانب القوى العاملة الوطنية في مختلف مجالات العمل، وباعتبار أن المتعاقدين يخضعون لظروف عمل خاصة تتطلب أن يتوفر لدى المشرف الوطني مجموعة متميزة من المهارات للتعامل معهم بما يؤدي الى تعظيم انتاجيتهم.

المبحث الثالث

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد تضمنت أسئلة الاستبيان أسئلة خاصة بالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية السابقة، وذلك للتعرف على خلفية أفراد العينة، وتوضح الجداول (الجداول ٣ـ١، ٣ـ٢، ٣ـ٣) توزيع أفراد العينة تبعاً لذلك.

الجـــدول «٣ ـ ١»

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي «المؤهل الدراسي»

المؤهل الدراسي	التكرار	%	التكرار المتجمع	%
١ ـ أقل من الابتدائية	١	ر٥	١	ر٥
٢ ـ ابتدائية	٩	٤ر٦	١٠	٥ر٢
٣ ـ كفاءة	١٩	٩ر٨	٢٩	١٤ر٩
٤ ـ ثانوية عامة وما في مستواها	٣٩	٢٠ر١	٦٨	٣٥ر١
٥ ـ دبلوم دون الجامعي	٣٤	١٧ر٥	١٠٢	٥٢ر٦
٦ ـ جامعي	٧٥	٣٨ر٧	١٧٧	٩١ر٢
٧ ـ أعلى من الجامعي	١٧	٨ر٨	١٩٤	١٠٠ر٠

الجـــــدول «٣ ـ ٢»

توزيع أفراد العينة حسب عدد الخبرات في وظيفة مشرف

سنوات الخبرة	التكرار	٪	التكرار المتجمع	٪
٠ ـ لم يحدد	١	٥ر	١	٥ر
١ ـ ثلاث سنوات فأقل	٤٨	٧ر٢٤	٤٩	٣ر٢٥
٢ ـ أكثر من ثلاث سنوات وأقل من ست سنوات ٠	٧٧	٧ر٣٩	١٢٦	٩ر٦٤
٣ ـ ست سنوات فأكثر	٦٨	١ر٣٥	١٩٤	٠ر١٠٠

الجـــــدول «٣ ـ ٣»

توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التدريب الاشرافي التي حصلوا عليها بخلاف الدورة الحالية

عدد الدورات	التكرار	٪	التكرار المتجمع	٪
٠ ـ لم يحدد	٣	٥ر١	٣	٥ر١
١ ـ لم يحصل على أى دورات	١٠٢	٦ر٥٢	١٠٥	١ر٥٤
٢ ـ حصل على دورة واحدة	٤٣	٢ر٢٢	١٤٨	٣ر٧٦
٣ ـ حصل على دورتين أو أكثر	٤٦	٧ر٢٣	١٩٤	٠ر١٠٠

ويتضح من الجدول «٣ ـ ١» أن المؤهلات الدراسية لحوالي ٨٥٪ من أفراد العينة ثانوية عامة أو أعلى. ويوضح جدول «٣ ـ ٢» أو حوالي ٧٥٪ تتوفر لديهم خبرة أكثر من ثلاث سنوات في وظيفة مشرف.

وتجدر الاشارة الى أن أقل مستوى خبرة لأفراد العينة هو سنة، حيث يتطلب المعهد التدريبي الذي التحق به أفراد العينة ضرورة توفر سنة خبرة على الأقل للالتحاق ببرامجه التدريبية، ويوضح جدول «٣ ـ ٣» أن حوالي ٤٦٪ حصلوا على دورة تدريبية واحدة أو أكثر قبل الالتحاق بالدورة الحالية، ونظراً لأن الاستبيان قد وزع على أفراد العينة في نهاية الدورة التدريبية بمعهد الادارة العامة كما سبق ذكره، فإن جميع أفراد العينة يكونون قد حصلوا على دورة واحدة على الأقل في التدريب الاشرافي، واستناداً الى المعلومات السابقة فإنه يمكن القول بأن خلفية أفراد العينة سواء من حيث المستوى التعليمي أو الخبرة أو التدريب كانت بالمستوى الكافي لتمكينهم من التقدير الدقيق لدرجة أهمية المهارات التي اشتمل عليها الاستبيان لأداء مهام وظائفهم.

وبعد التعرف على خلفية أفراد العينة ودلالاته بالنسبة للدراسة فإنه من المناسب الانتقال الى جوهر نتائج الدراسة الميدانية والمتمثل في تحديد درجة أهمية المهارات، فقد تمت معالجة نتائج استجابات أفراد العينة فيما يختص بتقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المباشرة والمساندة، بالنسبة للفئات الثلاث للوظائف الاشرافية (الروتينية، والفنية، والمهنية)، وذلك بما يتمشى مع أهداف البحث، واختبار فروضه، وقد استخدم في ذلك أساليب الاحصاء الوصفي حيث تم حساب الوسط الحسابي لدرجة أهمية كل مهارة والانحراف المعياري بالنسبة لكل فئة من الفئات الوظيفية، ووسط حسابي عام وانحراف معياري لجميع أفراد العينة، إضافة الى اجراء تحليل تباين (ANOVA) بين الأوساط الحسابية لدرجة أهمية كل مهارة للفئات الوظيفية الثلاث، وفي حالة عدم وجود فروق جوهرية بين هذه المتوسطات، فقد استخدم الوسط الحسابي العام لدرجة أهمية المهارة في الحكم على أولويتها التدريبية وذلك حسب فئة الأهمية التي يقع فيها الوسط كما هو موضح بجدول ٣ـ٤

الجدول «٣ ـ ٤»

فئات أهمية المهارات وأولوياتها ودلالات الأولوية

فئات الأهمية	أولوية التدريب	دلالة الأولوية
٤ ـ ٥	(١)	يجب التدريب عليها ، ويكون التدريب على هذه المهارات بشكل كامل ومتعمق ، ويجب أن يصل كل المتدربين الى درجة التمكن فى أدائها بالمستوى الذى يتطلبه الأداء الوظيفى .
٣ ـ ٤	(٢)	ينبغى التدريب عليها ، ويكون التدريب على هذه المهارات بشكل يمكن المتدربين من أدائها ، ولكن ليس بالمستوى الذى يتطلبه الأداء الوظيفى .
٢ ـ ٣	(٣)	يحسن التدريب عليها ، ويتم تقديم وعرض هذه المهارات للمتدربين ، ولكن لا يتوقع منهم القدرة على أدائها بنهاية البرنامج التدريبى .
صفر ـ ٢	(٤)	لا يجب التدريب عليها .

والجدير بالذكر أنه قد تم استخدام الوسط الحسابي لتقدير درجة الأهمية كأساس للحكم على أولوية تدريب المهارة، باعتباره أكثر المقاييس شيوعاً للتعبير عن استجابات أفراد العينة، كما أنه يعتبر أفضل تقدير لاستجابات أفراد المجتمع، كما أن استخدام الوسط يؤدي الى التوصل الى نتائج أولوية أكثر تحفظاً مما لو استخدم الحد الأعلى لمدى الثقة كما حدث في دراسات مماثلة[١٦].

والجدير بالذكر أنه في حالة وجود فروق جوهرية بين الفئات الوظيفية الثلاث في تقديرهم لدرجة أهمية المهارة، فإنه يتم الأخذ بالوسط الحسابي لدرجة الأهمية بالنسبة لكل فئة للحكم على درجة أولويتها التدريبية في حالة ما إذا تم تدريب هذه الفئة بشكل مستقل.

ويوضح الجدول التالي جدول «٣ ـ ٥» ملخصاً للنتائج والمعالجات السابقة:

الجـــدول

الوسط الحسابي ونتائج تحليل التباين،

المهـــــــــــــارات	الوسط الحسابى لدرجة أهمية: روتينيــة	فنيــة	مهنيــة
أولا – المهارات المباشـــــرة			
١- التخطيط:			
١/١ اقتراح أهداف للادارة قابلة للقياس والتحقق في ضوء أهداف المنظمة .	٣ر٦١	٣ر٦٩	٣ر٩٨
٢/١ تخطيط النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الادارة	٣ر٩٩	٤ر٢١	٤ر١٥
٣/١ تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمــة لتنفيذ نشاطات الادارة .	٤ر٤٧	٤ر٢٥	٤ر٠٦
٢- التنظيم:			
١/٢ توزيع العمل على المرؤوسين بما يضمن كفاءة انسيابه وادائه .	٤ر٤٦	٤ر٣٦	٤ر٦٤
٢/٢ المشاركة في دراسات تبسيط الاجراءات وتطوير أساليب العمل في الادارة .	٤ر٢٥	٣ر٧٦	٤ر١٧
٣/٢ التنسيق بين مهام المرؤوسين داخل الادارة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل .	٤ر٤٨	٤ر٦١	٤ر٣٢
٣- اختيار وتطوير العاملين:			
١/٣ تحديد احتياجات الادارة من العاملين الجدد	٣ر٩٣	٣ر٧٣	٤ر٠٢
٢/٣ تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب توفرها فيمن سيشغلون الوظائف الشاغرة فـي الادارة في ضوء المتطلبات الوظيفية .	٣ر٨٩	٣ر٧٢	٣ر٨٧
٣/٣ المشاركة في اختيار أنسب العاملين الجدد من بين المرشحين .	٣ر٧٠	٣ر٧٦	٣ر٨٣
٤/٣ تعريف العاملين الجدد ببيئة العمل في الادارة وطبيعة عملهم وتوقعات الادارة منهم .	٤ر٣٠	٤ر٤١	٤ر٢٣
٥/٣ تحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين .	٣ر٨٨	٣ر٦٧	٤ر٠٤
٦/٣ تحديد انواع التدريب اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية المرؤوسين (تدريـــب رسمي في شكل دورات تدريبية منظمـــة ، أو تدريب على رأس العمل اثناء ممارسة المرؤوس لعمله).	٣ر٨٩	٣ر٥٥	٤ر٠٨

(٥ - ...

...الرتب، وأولويات التدريب للمهارات

...مهارة	تحليل التباين ANOVA		رتبة المهارة		أولوية التدريب		
عام	(ف) المحسوبة	احتمالات (ف) المحسوبة٪	عامة	في المجموعة	أ- يجب التدريب عليها	ب- ينبغي التدريب عليها	ج- يحسن التدريب عليها
٣ر٧٢	١ر٦٨	١٨ر٩	٦٧	٣		×	
٤ر٠٩	١ر٢٨	٢٨	٢٩	٢	×		
٤ر٣٢	٢ر٩٦	٥ر٤	٨	١	×		
٤ر٤٩	١ر٤٦	٢٢ر٤	٢	٠١	×		
٤ر١٤	٢ر٠١	٥ر٢	٢٠	٣	×		
٤ر٤٦	١ر٤٤	٢٤	٤	٢	×		
٢ر٩٢	ر٧٥	٤٧ر٢	٤٦	٢		×	
٢ر٨٥	ر٢٥	٧٨ر١	٥٤	٥		×	
٣ر٧٥	ر١٥	٨٦ر١	٦٣	٧		×	
٤ر٢٨	ر١٢	٨٧ر٤	٩	١	×		
٢ر٨٨	١ر١	٢٣ر٤	٥٠	٢		×	
٢ر٨٨	١ر٨٧	١٥ر٧	٥١	٤		×	

تابع جدول ٣ـ٥ :

المهارات	الوسط الحسابي لدرجة أهمية		
	روتينية	فنية	مهنية
٧/٣ اختيار برامج التدريب الرسمي المناسبة للاحتياجات التدريبية للمرؤوسين .	٣ر٦٦	٣ر٥٨	٤ر٠٢
٨/٣ المشاركة في تقييم أثر التدريب الرسمي على اداء المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لتطويره.	٣ر٤٩	٣ر٣٣	٣ر٦٤
٩/٣ التخطيط لتدريب المرؤوسين على رأس العمل والاشراف على تنفيذه وتقويم نتائجه وتطويره.	٣ر٧٤	٣ر٧٨	٣ر٨٧
٤ـ الرقابة :			
١/٤ المشاركة في وضع معايير اداء كمية و/أو نوعية لأداء الادارة في ضوء الأهداف المعتمدة لخطتها .	٣ر٧٠	٣ر٨٢	٣ر٧٣
٢/٤ قياس الاداء الفعلى للادارة بشكل دورى .	٣ر٦١	٣ر٧٥	٣ر٨٥
٣/٤ مقارنة الاداء الفعلي للادارة بالمعايير وتحديد الانحرافات بشكل دورى .	٣ر٥٢	٣ر٩٧	٣ر٦٢
٤/٤ تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .	٣ر٩١	٤ر٢٥	[illegible]
٥/٤ المتابعة المستمرة لأعمال المرؤوسين ومراجعتها من الناحية الفنية ، وتوجيههم بشأنها .	٤ر٢٩	٤ر١٥	٤ر٥١
٦/٤ التقويم الدورى الموضوعي لأداء المرؤوسين في ضوء الأنظمة واللوائح .	٤ر٢٠	٣ر٩١	٤ر١١
ثانيا ـ المهارات المساندة :			
٥ـ تحليل المشكلات وصنع القرارات			
١/٥ تحديد المشكلة	٤ر٢٣	٤ر٣٣	٤ر٥١
٢/٥ تحديد أهمية المشكلة وتقرير ما اذا كانت تستحق بذل الجهود لحلها .	٣ر٩٧	٤ر٢٩	٤ر٣١
٣/٥ تحديد المعايير التى يجب توفرها في الحل .	٣ر٨٦	٣ر٩٧	٤ر١١
٤/٥ جمع وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بأسباب المشكلة .	٤ر٠٣	٣ر٨٤	٤ر٠٩

المهـارة	تحليل التباين ٧٨ر٨		رتبة المهارة		أولوية التدريب		
عـام	(ف) المحسوبة	احتمالات (ف) المحسوبة٪	عامة	في المجموعة	١- يجب التدريب عليها	٢- ينبغي التدريب عليها	٣- يحسن التدريب عليها
٣ر٧٤	١ر٧١	١٨ر٤	٦٤	٨		×	
٣ر٥٠	ر٦٠	٥٥	٧٥	٩		×	
٣ر٧٨	ر١٧	٨٤	٥٩	٦		×	
٣ر٧٣	ر١٤	٨٦ر٨	٦٦	٤		×	
٣ر٧٠	ر٧٥	٤٧ر٤	٦٨	٥		×	
٣ر٦٢	١ر٧٣	١٨ر١	٧٢	٦		×	
٣ر٩٥	١ر٦٥	١٩ر٦	٤٤	٣		×	
٤ر٣٣	٢ر١٢	١٢ر٣	٥	١	×		
٤ر١٢	١ر٣٣	٢٦ر٦	٢٢	٢	×		
٤ر٣٢	١ر٦٩	١٨ر٨	٦	١	×		
٤ر١٢	٢ر٨١	٦ر٣	٢٣	٣	×		
٣ر٩٥	١ر٣٠	٢٧ر٤	٤٣	٨		×	
٤ر٠٢	ر٥٧	٥٦ر٩	٣٨	٦	×		

تابع جدول ٢ـ٥ :

العبارات	الوسط الحسابى لدرجة أهمية		
	روتينية	فنية	مهنية
٥/٥ تحديد الحلول الممكنة للمشكلة فى ضوء أسبابها	٤ر٠٢	٣ر٩٤	٤ر٢١
٦/٥ تقييم الحلول الممكنة للمشكلة	٢ر٨٥	٣ر٧٢	٤ر١٤
٧/٥ اختيار أنسب الحلول الممكنة فى ضوء المعايير التى يجب توفرها فى الحل •	٤ر١٣	٤ر٠٦	٤ر٢٥
٨/٥ اعداد خطة عمل لتنفيذ الحل المختار	٢ر٨٨	٤ر١٦	٤ر١٣
٩/٥ مراجعة نتائج تنفيذ خطة العمل لتقييم صلاحية القرار المتخذ •	٤ر٠١	٤ر٣٤	٤ر١٩
٦ـ الاتصال :			
١/٦ اعداد المراسلات الداخلية والخارجية والتقارير طبقا لمبادىء الإتصال الجيد •	٤ر١٤	٣ر٩٤	٤ر٢٥
٢/٦ توضيح الأمور الغامضة فيما يرد من اتصالات كتابية من المستويات الادارية الاعلى للمرؤوسين والعكس •	٤ر٠٤	٣ر٦١	٤ر٢٢
٢/٦ تحديد النقاط الاساسية والثانوية فيما يرد من اتصالات كتابية من المستويات الادارية الاعلى أو من المرؤوسين •	٢ر٧٧	٣ر٦٩	٣ر٩٨
٤/٦ اجراء اتصالات شفهية فعالة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمراجعين •	٢ر٦٩	٤ر١٥	٤ر٢٢
٥/٦ الاصغاء الفعال الى الآخرين بهدف تحديد مايريدون توصيله من معلومات أساسية وثانوية •	٤ر٢١	٤ر٢٥	٤ر٢٨
٦/٦ اجراء حوار مباشر مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمراجعين بما يتضمنه ذلك من مهارة الاقناع •	٤ر١٤	٤ر٢٣	٤ر٢٧
٧/٦ استخدام أساليب الاتصال غير اللفظى (مثل الاشارات والحركات ، ونبرات الصوت) حسب متطلبات الموقف بفاعلية •	٢ر٨٣	٢ر٧٢	٣ر٤٢
٨/٦ استخدام الفكاهة فى تحقيق اتصال فعال حسب متطلبات الموقف •	٢ر٧٩	٢ر٨٨	٣ر٠٤
٩/٦ استخدام الحياد فى الاتصال عندما يتطلب الموقف ذلك لاسيما فى المواقف الانفعالية التى يجب أن يقوم فيها المشرف بدور حيادى فى اتصال يتم بين طرفين أو عدة أطراف •	٢ر٧٠	٢ر٥٢	٤ر٠٠
١٠/٦ فتح قنوات اتصال مع المرؤوسين لتقديم المقترحات البناءة •	٤ر٢٠	٤ر٢١	٤ر٢٥

المهارة	تحليل التباين ANOVA		رتبة المهارة		أولوية التدريب		
عام	(ف) المحسوبة	احتمالات (ف) المحسوبة٪	عامة	في المجموعة	١- يجب التدريب عليها	٢- ينبغي التدريب عليها	٣- يحسن التدريب عليها
٤ر٠٦	١ر١٥	٣٢ر٠	٣٢	٥	×		
٣ر٩٠	٢ر٢٩	١٠ر٤	٤٧	٩		×	
٤ر١٨	١ر٠٩	٣٣ر٨	١٨	٢	×		
٣ر٩٩	١ر٤٨	٢٣ر١	٤١	٧		×	
٤ر١١	١ر٦٢	٢٠ر١	٢٥	٤	×		
٤ر١٣	ر٨٥	٤٣ر٠	٢١	٤	×		
٤ر٠٤	٥ر٣٦	ر٦*	٣٤	٦	×		
٣ر٨١	١ر٠٢	٣٦ر١	٥٦	٧		×	
٤ر١١	١ر٩٣	١٤ر٨	٢٤	٥	×		
٤ر٢٦	ر٦٦	٥١ر٧	١٠	١	×		
٤ر٢٣	١ر١٦	٣١ر٦	١٥	٣	×		
٢ر٩٧	٣ر١٥	٤ر٥*	٧٨	٩			×
٢ر٨٧	ر٥٤	٥٨ر٦	٧٩	١٠			×
٣ر٧٥	١ر٧٠	١٨ر٥	٦٢	٨		×	
٤ر٢٤	ر٤٤	٦٤ر٦	١٤	٢	×		

تابع جـــدول ٣ ـ ٥ :

المهـــارات	الوسط الحسابى لدرجة أهمية روتينيـة	فنيـة	مهنيـة
٧ ـ تحفيز المروءوسـين :			
١/٧ تحديد مشكلات العمل التى تنتج عن قصور فى الدوافع وليس عن قصور فى قدرة المروءوسين أو فى المستلزمات المادية لاداء العمـل .	٣٫٦٧	٣٫٨٨	٣٫٨٨
٢/٧ تحديد أسباب مشكلات الدوافع لدى المروءوسـين .	٣٫٧٦	٣٫٧٠	٣٫٧٣
٣/٧ العمل على ازالة العناصر المثبطة لدوافع المروءوسين فى بيئة العمـل .	٤٫١١	٤٫٠٧	٤٫١٠
٤/٧ اقتراح الحوافز (مادية ومعنوية) المناسبة للمروءوسين وظروف العمـل .	٤٫٠٦	٤٫١٢	٣٫٨٣
٥/٧ استخدام المعلومات الخاصة بنتائج أداء المروءوسين فى تحفيزهـم للعمـل .	٣٫٧٠	٤٫١٥	٤٫٠٠
٦/٧ استخدام أساليب التأييد والتعاطف مع المروءوسين فى المواقف المناسبـة .	٣٫٧٢	٣٫٨٥	٣٫٨٦
٨ ـ التفاعل الجماعـى :			
١/٨ المشاركة الايجابية فى فرق (جماعات) العمـل .	٣٫٩٣	٤٫٠٩	٤٫١٦
٢/٨ اختيار أنسب المروءوسين من الناحيتين الفنيـة والاجتماعية عند تكوين جماعات العمل بما يوءدى الـى انجاز الاعمال الجماعية بكفـاءة .	٤٫٠٦	٤٫٤٢	٤٫٣٥
٣/٨ القيادة الفعالة لجماعات العمل بمايوءدى الى قوتهـا وتماسكها لانجاز الاعمال المطلوبة منها بكفاءة .	٤٫١٩	٤٫٣٦	٤٫٢٤
٤/٨ ادارة الاجتماعات بمايحقق المناقشات البناءة من جميع المشاركين وتقليل حدة الصراع بينهم والتوصل الـى نتائج فى أقصر وقت ممكـن .	٣٫٩٥	٤٫٢٢	٤٫١٧
٥/٨ المشاركة الايجابية فى الاجتماعـات .	٤٫٠٠	٤٫١٣	٤٫١٥
٦/٨ استخدام التنظيم غير الرسمى (العلاقات الشخصيـة بين المروءوسين) فى تحقيق أهداف العمـل .	٣٫٤٢	٣٫٨٧	٣٫٩٥
٧/٨ الادارة الايجابية للتغيير (مثل ادخال تقنيات وأساليب	٣٫٨٤	٤٫٠٩	٣٫٨١

المهارة	تحليل التباين ANOVA		رتبة المهارة		أولوية التدريب		
عام	(ف) المحسوبة	احتمالات (ف) المحسوبة٪	عامة	في المجموعة	١- يجب التدريب عليها	٢- ينصح التدريب عليها	٣- يحسن التدريب عليها
٣ر٧٧	ر٨٧	٤٢ر٢	٦٠	٥		×	
٣ر٧٤	ر٠٦	٩٤ر٤	٦٥	٦		×	
٤ر١٠	ر٠٢	٩٨ر٣	٢٨	١	×		
٤ر٠١	ر٩٦	٣٨ر٣	٣٩	٢	×		
٣ر٨٦	٢ر٧٠	٧ر٠	٥٣	٣		×	
٣ر٧٨	ر٣٢	٧٢ر٤	٥٨	٤		×	
٤ر٠٢	ر٨٨	٤١ر٨	٣٧	٦	×		
٤ر٢٠	٢ر٥٧	٨ر٠	١٧	٣	×		
٤ر٢٤	ر٥٠	٦٠ر٨	١٣	٢	×		
٤ر٠٦	١ر٢٤	٢٩ر٣	٣٠	٤	×		
٤ر٠٦	ر٤٢	٦٥ر٥	٣١	٥	×		
٣ر٥٣	١ر٥٠	٢٢ر٦	٧٤	٨		×	
٣ر٨٧	ر٨٣	٤٤ر٠	٥٢	٧		×	

تابع جـدول ٣ـ٥ :

المهـــــارات	الوسط الحسابى لدرجة أهمية		
	روتينيـة	ـيـة	مهنيـة
واجراءات عمل جديدة فى الادارة) بما يوءدى الى قبـول المروءوسين لــه •			
٨/٨ التعامل الايجابى مع الروءساء والزملاء والمروءوسين والمراجعين •	٤ر٤٢	٤ر٤٧	٤ر٦٢
٩ ـ تأكيد الـذات :			
١/٩ المبادرة بالتصرف فى المواقف التى تتطلب ذلك •	٤ر١٦	٤ر٤٢	٤ر٣١
٢/٩ التعبير عن الرأى بقوة وموضوعية وفاعليـة •	٣ر٨٨	٣ر٦٦	٤ر١٩
٣/٩ استخدام (لا) بشكل موضوعى فى المواقف المناسبة •	٣ر٤٨	٣ر٢٦	٣ر٨١
٤/٩ التعامل الايجابى مع مواقف التقليل من الشـأن •	٣ر٢٨	٣ر٢٨	٣ر٧١
٥/٩ المواجهة الواعية والحاسمة للصراعـات •	٣ر٨٧	٣ر٩٧	٤ر١٥
١٠ ـ أخلاقيات الوظيفـة :			
١/١٠ التصرف الأخلاقى الايجابى مع ضغوط الواسطة والمحسوبية والرشوة فى التعامل تجاه المنظمة والمروءوسين •	٣ر١٤	٣ر٢٣	٣ر٦٠
٢/١٠ تحمل المسئولية عن أخطاء المروءوسين فى المواقـف المناسبـة •	٣ر٣٩	٤ر١٦	٣ر٩٨
٣/١٠ التصرف الحاسم الفعال فى مواقف سوء السلوك وعـدم الانضباط والالتزام الوظيفى من قبل المروءوسين •	٤ر٠٢	٤ر١٥	٤ر٣٨
٤/١٠ الحفاظ على الامكانيات المادية للادارة من عـدد وآلات وأجهزة ومـواد •	٤ر٤٧	٤ر٦٤	٤ر٦٥
١١ ـ التعامل مع المتعاقدين :			
١/١١ تنمية روح التعاون والشعور بالانتماء لدى المروءوسين المتعاقديـن •	٤ر١٢	٤ر١٨	٤ر٤٣
٢/١١ التعامل الايجابى مع احساس المروءوسين المتعاقدين بالوجود الموءقت بمايوءدى الى جعل بيئة العمل بيئة صالحة لتحقيـق ذاتهـم •	٣ر٧١	٤ر٠٣	٣ر٩٨
٣/١١ التعامل الموضوعى الحاسم مع مشكلات الصراع علـى الاستمرار فى العمل بين المروءوسين المتعاقدين •	٣ر٥٧	٣ر٦٧	٣ر٨٦
٤/١١ التعامل الايجابى مع مشكلات الأداء الناتجة عـن استخدام أسلوب التجديد السنوى للعقد بما يتضمنـه ذلك من المشاركة فى وضع معاييـر موضوعية لالغاء وتجديد العقـود •	٣ر٦٣	٣ر٥٥	٣ر٨٠
٥/١١ استخدام الأساليب المناسبة فى التصرف مع من تقرر الغاء عقودهم بما لايوءثر على سمعة المنظمة فـى سوق العمل ، وبما لايوءثر على أداء المتعاقديـن الاخـرين •	٤ر٠١	٣ر٩٤	٤ر١٦

المهارة عام	تحليل التباين ANOVA (ف) المحسوبة	احتمالات (ف) المحسوبة٪	رتبة المهارة عامة	في المجموعة	أولوية التدريب ١- يجب التدريب عليها	٢- ينبغي التدريب عليها	٣- يحسن التدريب عليها
٤٫٤٨	١٫٤٢	٢٤٫٤	٠٣	١	×		
٤٫٢٥	١٫٢٤	٢٩٫٢	١٢	١	×		
٣٫٩٣	٢٫٤٩	٨٫٦	٤٥	٢		×	
٣٫٥٤	١٫٧٧	١٧٫٤	٧٣	٤		×	
٣٫٤٠	١٫٩٠	١٥٫٢	٧٦	٥		×	
٣٫٩٦	١٫١١	٣٣٫١	٤٢	٣		×	
٣٫٢٨	١٫٠٧	٣٤٫٦	٧٧	٤		×	
٣٫٦٨	٦٫٧٩	١٫٤ *	٦٩	٣		×	
٤٫١٤	١٫٨٣	١٦٫٤	١٩	٢	×		
٤٫٥٥	١٫٢٢	٢٩٫٦	١	١	×		
٤٫٢٢	١٫٨٠	١٦٫٨١	١٦	٢	×		
٣٫٨٤	١٫٣٦	٢٥٫٩	٥٥	٥		×	
٣٫٦٦	٫٩٢	٤٠٫٢	٧٠	٦		×	
٣٫٦٦	٫٤٦	٦٣٫٠	٧١	٧		×	
٤٫٠٤	٫٣٣	٧١٫٨	٣٣	٣	×		

تابع جدول ٣ ـ ٥ :

المهـــــــــــــــارات	الوسط الحسابي لدرجة أهمية		
	روتينية	مبدعة	مهنية
٦/١١ التعامل الايجابي مع المرؤوسين المتعاقدين ممـــن يفوقون المشرف في التأهيل الدراسي أو الخبرة أو الوضع الوظيفي في بلادهم بما يؤدي الى تعظيم انتاجيتهم .	٣ر٩٢	٣ر٨٧	٤ر٢٩
٧/١١ التعامل الموضوعي العادل دون التفرقة بين المرؤوسين المتعاقدين والوطنيـــــين .	٤ر٢٥	٤ر٣١	٤ر٤٧
١٢ ـ ضغوط العمـــــل :			
١/١٢ تحديد أعراض الضغوط المتزايدة للعمـــــل .	٣ر٨٦	٣ر٨١	٤ر٠٢
٢/١٢ تطبيق أساليب تخفيض أثر ضغوط العمـــــل .	٣ر٩٠	٣ر٧٧	٣ر٩٦
١٣ ـ ادارة الوقـــــت :			
١/١٣ تطبيق أساليب تنظيم الوقت بمايحقق أفضل استفـادة من وقت العمل في الادارة .	٤ر١٣	٤ر٣٨	٤ر٤٣
٢/١٣ تحديد أسباب ضياع وقت العمل في الادارة .	٣ر٩٣	٣ر٩٤	٤ر١٨
٣/١٣ علاج أسباب ضياع وقت العمل في الادارة .	٤ر٠٥	٤ر٠٠	٤ر٢٥
١٤ ـ الأعمال المكتبيـــــة :			
١/١٤ الاشراف على استخدام نظام المحفوظات في الادارة بما يؤدي الى كفاءة حفظ واسترجاع وتداول الأوراق والملفات	٤ر٠٦	٣ر٩١	٤ر٢٩
٢/١٤ تحديد احتياجات الادارة من المواد المكتبية ومتابعـة تأمينها والاستخدام الرشيد لهـــا .	٤ر١٨	٣ر٥٦	٤ر٠٢
١٥ ـ التقنيات الحديثة (مثل الحاسب الآلي) :			
١/١٥ مشاركة المختصين في اقتراح التقنيات الحديثـــة المناسبة لظروف العمل في الادارة .	٣ر٨٣	٣ر٥٠	٣ر٨٦
٢/١٥ استخدام التقنيات الحديثة في الاشراف علـــى أعمـــال الادارة .	٣ر٧٦	٣ر٧٥	٣ر٨٠

المهارة	تحليل التباين ANOVA		رتبة المهارة		أولوية التدريب		
عام	(ف) المجموعة	احتمالات (ف) المجموعة %	عامة	في المجموعة	١- يجب التدريب عليها	٢- ينبغي التدريب عليها	٣- يحسن التدريب عليها
٤ر٠٢	٢ر٠١	١٣ر٧	٣٦	٤	×		
٤ر٣٢	ر٨٤	٤٣ر٣	٠٧	١	×		
٣ر٨٩	ر٤٧	٦٢ر٣	٤٩	٢		×	
٣ر٩٠	ر٣١	٧٣ر٥	٤٨	١		×	
٤ر٢٥	١ر٧٧	١٧ر٤	١١	١	×		
٤ر٠٠	ر٩٨	٣٧ر٦	٤٠	٣	×		
٤ر١٠	ر٧٨	٤٥ر٩	٢٦	٢	×		
٤ر١٠	١ر٢٢	٢٩ر٨	٢٧	١	×		
٤ر٠٣	٣ر٧٣	٢ر٦	٣٥	٢	×		
٣ر٧٨	ر٧٢	٤٨ر٧	٥٧	١		×	
٣ر٧٧	ر٠١	٩٨ر٦	٦١	٢		×	

وفيما يلي تعليق على جدول (٣ ـ ٥)، وذلك في إطار تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها.

أولاً: بالنسبة لأولويات التدريب:

١ ـ أظهرت نتائج معالجة البيانات أن أولويات التدريب بالنسبة للمهارات التسع والسبعين كانت كما يلي:

أ ـ حظيت أربعون مهارة بأولوية التدريب (١)، أي أنه يجب التدريب عليها "SHOULD KNOW" بالمفهوم السابق ذكره.

ب ـ حظيت سبع وثلاثون مهارة بأولوية التدريب (٢)، أي أنه ينبغي التدريب عليها "SHOULD KNOW" بالمفهوم السابق ذكره.

جـ ـ حظيت مهارتان بأولوية التدريب (٣)، أي أنه يحسن التدريب عليها "SHOULD KNOW" بالمفهوم السابق ذكره.

د ـ لم تحصل أي مهارة من مهارات الاستبيان على أولوية التدريب (٤)، أي أن المهارات التي احتوى عليها الاستبيان لم تتضمن أي مهارة لايجب التدريب عليها، وهذا يشير الى دقة الدراسة المكتبية التي سبقت إعداد الاستبيان.

هـ ـ لم يضف أي فرد من أفراد العينة أي مهارة لقائمة المهارات التي احتوى عليها الاستبيان، وهذا يدل على شمولية هذه القائمة، وما سبقها من دراسة مكتبية.

٢ ـ أبرزت نتائج معالجة البيانات معلومات يجب أن تكون محل اهتمام القائمين على تصميم برامج التدريب الاشرافي في القطاع موضوع الدراسة، نورد بعضاً منها على سبيل المثال:

أ ـ حظيت المهارات رقم ٦/٥، ٦/١٠، ٦/٦، من مهارات الاتصال بأولوية التدريب (١)، كما أن رتبهم داخل مجموعة الاتصال كانت ٣،٢،١ على التوالي. وتمثل المهارة الأولى مهارة الاصغاء الفعال، والثانية مهارة فتح قنوات اتصال مع المرؤوسين، والثالثة مهارة اجراء الحوار المباشر بما يتضمنه ذلك من مهارات الاقناع (فضلاً راجع العبارات الكاملة للمهارات على الجدول (٣ ـ ٥)، وبالرغم من ذلك فإن هذه المهارات عادة ما يتم تجاهلها أو على الأقل لا تحظى بالاهتمام الكافي الذي يتناسب مع أولويتها عند تصميم

وحدات الاتصال في برامج التدريب الاشرافي، ويشير حصول المهارات المذكورة على الرتب العليا داخل مجموعة الاتصال، بالاضافة الى حصولهم أيضا على رتب عليا في الترتيب العام للمهارات (١٠، ١٤، ١٥ على التوالي) الى صدق وموثوقية استجابات أفراد العينة، حيث تؤكد المشاهدات المتأملة لما يدور في المنظمات أن معظم مشكلات الاتصال بصفة خاصة، بل ومشكلات إدارة العمل بصفة عامة ترجع الى غياب أو قصور هذه المهارات لدى المشرفين والمديرين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.

ب - حصلت المهارات التي تندرج تحت المجموعات غير التقليدية مثل تأكيد الذات، وأخلاقيات الوظيفة، وإدارة الوقت، والتقنيات الحديثة، على أولويات تدريب تتراوح بين (١)، (٢) وتؤكد هذه النتائج خطورة تجاهل هذه المهارات عند تصميم برامج التدريب الاشرافي.

جـ - حصلت أربع مهارات من التي تندرج تحت مهارات التعامل مع المتعاقدين على أولوية تدريب (١)، وثلاث مهارات على أولوية تدريب (٢)، وكان من بين المهارات الأولى مهارتان حصلتا على الرتب (٧ ،١٦) بالنسبة للمهارات التسع والسبعين التي تضمنها الاستبيان، وتشير هذه النتائج الى ضرورة أن يبدأ المتخصصون في السلوك الاشرافي في الدول الخليجية في الاهتمام بانتاج الأدبيات المتخصصة في مجال التعامل مع المتعاقدين، الى جانب اعطاء هذه المهارات الأولية التي تستحقها عند تصميم برامج التدريب الاشراف في الدول الخليجية

وتأسيسا على التعليقات السابقة تكون الدراسة قد حققت هدفها الأول، وقدمت للمسئولين عن تصميم البرامج التدريبية للمشرفين في القطاع موضوع الدراسة معلومات صادقة وموثوقة (valid & reliable) يمكن الاعتماد عليها في تحديد أولويات التدريب للمهارات الاشرافية، في إطار ما تحمله هذه الأولويات من دلالات بالنسبة لمستوى التدريب.

ثانياً: بالنسبة للاختلاف بين فئات المشرفين:

لقد تمثل الهدف الثاني للدراسة في تحديد ماإذا كان هناك اختلاف جوهري بين الفئات النوعية للوظائف الاشرافية (روتينية، فينة، مهنية) في تقديرهم لدرجة أهمية المهارات، ومن ثم درجة أولوية التدريب عليها.

ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار فرضيتى الدراسة السالف الاشارة إليهما، وذلك بمستوى معنوية قدره ٥٪. بالنسبة لكل مهارة من المهارات المباشرة والمهارات المساندة، وبالرجوع الى عمودي تحليل التباين في الجدول (٣ ـ ٥)، وبمقارنة احتمالات (ف) المحسوبة بمستوى المعنوية (٥٪) يتضح ما يلي:

١ ـ لا يوجد اختلاف جوهري بين فئات المشرفين حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المباشرة، وبناء على ذلك تم قبول فرض العدم بالنسبة لهذا القسم من المهارات.

٢ ـ لايوجد اختلاف جوهري بين فئات المشرفين في تقديرهم لدرجة أهمية أربع وخمسين مهارة من المهارات المساندة البالغ عددها ثماني وخمسون مهارة، بينما يوجد اختلاف جوهري في أربع مهارات فقط هي المهارتان ٢/٦، ٧/٦ من مجموعة مهارات الاتصال، والمهارة ٢/١٠ من مجموعة مهارات أخلاقيات الوظيفة، والمهارة ٢/١٤ من مجموعة مهارات الأعمال المكتبية (فضلاً راجع المهارات المعلم عليها بعلامة*» في الجدول «٣ ـ ٥»)، وبناء على ذلك فقد تم قبول فرض العدم بالنسبة للمهارات المساندة بصفة عامة، مع رفض فرض العدم جزئياً بالنسبة للمهارات الأربع السابق الاشارة إليها

وتعليقاً على نتائج اختبارات الفروض يورد الباحث ما يلي:

١ ـ إن فصل فئات المشرفين في برامج تدريب نوعية استناداً الى اختلاف درجة أهمية المهارات الاشرافية لأداء المهام الوظيفية لكل فئة، ومن ثم درجة أولوية التدريب عليها، يعتبر إجراء يتناقض مع نتائج هذه الدراسة، لأن عملية الفصل ليس لها ما يبررها، لاسيما إذا لم يتوفر بمعاهد التدريب متخصصون في فروع الادارة النوعية المختلفة، وفي هذه الحالة فإن التركيز في التدريب يكون على منهجية أداء المهارة، وليس على المحتوى الذي تطبق عليه، بمعنى أن المدرب يقوم بعرض أسس وخطوات أداء المهارة، ثم يقدم بياناً عملياً (demonstration) لكيفية الأداء النموذجي لها باختيار أحد المجالات المعروفة له والمألوفة لجميع المتدربين على اختلاف فئاتهم الوظيفية، ثم يكلف المتدربون بحل حالات تدور حول المهارة يختارونها من واقع أعمالهم مع إعطائهم معلومات مرتدة عن مدى سلامة منهجية أداء المهارة، مع ملاحظة أنه يمكن أيضاً استخدام الأسلوب

الاستدلالي inductive approach في التدريب على المهارات، إذا كانت متغيرات الموقف التدريبي مواتية لذلك(١٧).

٢ ـ أما إذا توفر في المعهد التدريبي متخصصون في الادارة النوعية، فيمكن في هذه الحالة تصميم برامج تدريب إشراقي نوعية حسب طبيعة عمل كل فئة ومجالها الوظيفي. وذلك ليس استناداً على اختلاف درجة أهمية المهارات، ولكن لأن الفصل سيتيح التدريب ليس على منهجية أداء المهارات فحسب بل على المحتوى التخصصي الذي تطبق عليه المهارة أيضاً، الأمر الذي يعظم من مردود هذه البرامج، ولتوضيح ذلك نضرب مثالاً بمهارات التخطيط، فإذا تم تصميم برنامج تدريبي للمشرفين على إدارات أو مراكز الحاسب الآلي، فإن هذا سيتيح الفرصة للتدريب على أداء مهارات التخطيط باستخدام أمثلة وتمارين وحالات ومشروعات في مجال الحاسب. وسيكون المدرب المتخصص في هذا الفرع من الادارة النوعية قادراً على توجيه المتدربين ليس فقط بالنسبة سلامة منهجية أداء المهارة، ولكن بالنسبة لسلامة الجوانب التخصصية أو الفنية لعملية التطبيق، وذلك مع ملاحظة أن يراعى في تصميم برامج التدريب النوعي أولويات التدريب العامة السابق ذكرها، فيما عدا المهارات الأربع التي وجد اختلاف جوهري بين فئات المشرفين في درجة أهميتها فيراعى تحديد الأولوية على أساس متوسط الأهمية بالنسبة لكل فئة من فئات المشرفين.

وبهذا يكون الباحث قد عرض للجوانب المختلفة للدراسة موزعة على مباحثها الثلاثة وهي: إطار الدراسة، البناء المفاهيمي للدراسة، تحليل نتائج الدراسة ويبقى، تسهيلاً لمهمة القارىء، أن يتم تلخيص أهم نقاط الدراسة ونتائجها وما يترتب على ذلك من توصيات.

الخلاصــــة والتوصيــات

على الرغم من أهمية الدور الذي يقوم به المشرف في المنظمات، فإن التدريب الاشرافي لم يحظ بالقدر الذي يستحقه من الاهتمام من قبل المتخصصين، وتمثل ذلك في ندرة الدراسات الميدانية على المستوى الدولي، وغيابها على المستوى المحلي العربي. ولقد حاولت هذه الدراسة الميدانية التي تمت بالتطبيق على القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية المساهمة في سد هذه الثغرة.

وقد استهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي تحقيق مايلي:

١ ـ تقديم معلومات صادقة وموثوقة لمصممي البرامج التدريبية تساعدهم على اختيار المهارات التي تدرج ضمن برامج التدريب الاشرافي، وتحديد مستوى التدريب المطلوب لها، وذلك عن طريق ترتيب أولوية التدريب عليها حسب أهميتها الى: مهارات يجب التدريب عليها "Must know"، ومهارات ينبغي التدريب عليها "Should know"، ومهارات يحسن التدريب عليها "Nice to know"

٢ ـ تحديد ما إذا كان هناك اختلاف جوهري بين الفئات النوعية للوظائف الاشرافية (روتينية، فينة، مهنية) في تقديرهم لدرجة أهمية المهارات الاشرافية.

ولتحقيق الأهداف السابقة، تم اختبار الفروض التالية احصائيا بمستوى معنوية ٥٪:

أ ـ ليس هناك اختلاف جوهري بين فئات المشرفين حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المباشرة.

ب ـ ليس هناك اختلاف جوهرياً بين فئات المشرفين حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المساندة.

وقد أسفر تحليل نتائج الدراسة عما يلي:

١ ـ تحديد أربعين مهارة اشرافية يجب التدريب عليها، وسبع وثلاثين مهارة اشرافية ينبغي التدريب عليها، ومهارتين اشرافيتين يحسن التدريب عليهما، مع إعطاء رتب عامة لهذه

المهارات، ورتب خاصة داخل مجموعاتها، لاعطاء مصمم البرنامج مزيداً من مؤشرات الاختيار.

٢ - قبول فرض العدم الأول.

٣ - قبول فرض العدم الثاني بصفة عامة، ورفضه جزئيا فيما يختص بأربع مهارات مساندة من ضمن المهارات المساندة البالغ عددها ثماني وخمسين مهارة.

وتجدر الاشارة الى أن الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها قدمت المساهمات الآتية في مجال التدريب الاشرافي:

١ - قدمت الدراسة لأول مرة وبشكل شامل خمس عشرة مجموعة من المهارات تشتمل على تسع وسبعين مهارة تغطي متطلبات الأداء الوظيفي النموذجي للوظائف الاشرافية؛ وقد روعي في صياغة عبارات تلك المهارات الدقة والوضوح، ولما كانت المهارات هي محور الارتكاز الرئيس للتدريب الاشرافي، فإن الدراسة تكون بذلك قد قدمت نموذجاً جاهزاً للاستخدام لمصممي برامج التدريب الاشرافي بصفة عامة، ولمصممي البرامج في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية بصفة خاصة، ولعله مما يكسب تلك المساهمة أيضاً أهمية متميزة أن الدراسة قد قدمت تلك المهارات مرتبة بحسب أولوياتها، من جهة، وأوضحت دلالة ترتيب تلك الأولويات من حيث مستوى التدريب المطلوب عليها، من جهة أخرى.

٢ - أبرزت الدراسة أولوية التدريب على مهارات عادة ما يتم تجاهلها مثل: مهارات الاصغاء الفعال، وفتح قنوات الاتصال مع المرؤوسين، والحوار الفعال، وذلك ضمن مجموعة مهارات الاتصال، إضافة الى مهارات غير تقليدية، مثل: إدارة الوقت، وتأكيد الذات، والتعامل مع ضغوط العمل.

٣ - أبرزت الدراسة أولوية تدريب المشرفين على مهارات على جانب عظيم من الأهمية بالنسبة لدول الخليج، هي مهارات التعامل مع المرؤوسين المتعاقدين، ويعتبر إبراز تلك المهارات وتحديد ترتيب أولويتها إضافة جديدة تماماً لحقل التدريب الاشرافي.

٤ - قدمت الدراسة تبويبا مبتكراً للمهارات الاشرافية من حيث علاقتها بأداء المهام الوظيفية

الى مهارات مباشرة ومهارات مساندة، وتبرز الأهمية الخاصة لذلك التبويب المبتكر فيما يمكن أن يسهم به في مجال مساعدة مصممي البرامج التدريبية بصفةعامة، ومصممي برامج التدريب الاشرافي في كافة القطاعات الوظيفية بصفة خاصة، على إجراء تحليل الوظائف بشكل منهجي ودقيق. الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مدى دقة تصميم البرامج، ومن ثم تلبيتها لاحتياجات التدريب الوظيفية بشكل متكامل.

٥ ـ قدمت الدراسة منهجية علمية متكاملة تساعد في تسهيل إجراء مثل هذا النوع من الدراسات مستقبلا في كافة القطاعات الوظيفية على المستويين المحلي والدولي.

وبناء على نتائج تلك الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١ ـ عدم فصل فئات المشرفين في برامج التدريب الاشرافي النوعية في حالة عدم توفر مدربين متخصصين في الادارة النوعية، وفي حالة توفر مثل هؤلاء المتخصصين، فإن الفصل يكون له ما يبرره للأسباب السابق عرضها في متن الدراسة.

٢ ـ تصميم خمسة عشر برنامجا للتدريب الاشرافي في القطاع محل الدراسة، على أن يتناول كل برنامج مجموعة واحدة من المجموعات المتجانسة للمهارات التي تضمنتها الدراسة، وعلى أن يراعى في تصميم هذه البرامج استخدام أسلوب الوحدات المستقلة أو المكتفية ذاتيا "Modules" السابق الاشارة إليه في متن الدراسة. ويتيح هذا الأسلوب تلبية الاحتياجات التدريبية الفردية لكل مشرف عن طريق توجيهه للالتحاق ببرنامج معين أو أكثر يتواءم مع احتياجاته التدريبية.

٣ ـ اجراء دراسات مماثلة في القطاعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية وعلى مستوى الدول العربية الأخرى لتعميم الاستفادة من منهجية ونتائج هذه الدراسة.

الهوامـــــش

1 - Bittel, Lester R., The Complete Guide to Supervisory Training and Development, Addison Wesley Publishing Company, Wokingham England, 1987, p.12.

2 - ————, "Supervisory Development", in Training and Development Handbook, Gregg, Robert L. (ed) MacGraw-Hill Book Company, New York, 1987, p. 599.

3 Nethero, Susan, "Supervisory Training: A Blueprint for Research and Testing in Program Development", Training and Development journal, March 1983, p.21.

4 Bittel, lester R., and Ramsey, Jackson E., The National Survey of Supervisory Management Practices, James Madison Univ., Harisonburg, Va, 1982.

5 Ramsey, Jackson E., "Supervisory Development", in Tracey, William R. (ed.), Human Resources Management and Development Handbook, AMACOM, New York, 1985, p. 968.

6 - Prokopenko, J., and Bittel, Lester R., A Modular Course-Format for Supervisory Development", Training and Development Journal, February, 1981, pp. 14-22.

7 Prokopenko, J., and White, James (eds.), Modular Programme for Supervisory Development, ILO, Geneva, 1981.

٨ ـ موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات النمطية. نزار عدنان الجيرودي (مترجم)، معهد النفط العربي للتدريب، اوبك، بغداد ١٩٨٥م.

9 - Stewart, William J., "Determining First-Line Supervisory Training Needs", Training and Development Journal, April 1970, pp. 12-19.

10 Ramsey, op. cit., p. 968.

11 Prokopenko, and Bittel, op. cit., p. 14.

12 - Flaherty, Richard E., The Core of Curriculum for Accounting Majors, American Management Association, 1979, p. 12.

١٣ ـ اسعد احمد الجبالي، تحديد الاحتياجات التدريبية: نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات

الحالية، وتجنب المشكلات المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، جمادي الآخرة ١٤٠٩هـ (يناير/ فبراير ١٩٨٩م)، ص ٥٥ - ٥٦.

١٤ - من ابرز الادبيات المتخصصة التي تم دراستها إضافة الى الادبيات السابق ذكرها مايلي:

- Bittel, Lester R., What Every Supervisor Should Know, Gregg Division McGraw-Hill Book Company, New York, 1980.

———, Improving Supervisory Performance, McGraw-Hill Book company, New York, 1976.

- Boyd B. Bradford, Supervisory Training: Problems & Methods, The American Society for Training and Development, 1976.

Broadwell, Martin M., The Practice of Supervision, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1984.

- Christenson, Christina, and others, Supervising, Addison-Wesley Publishing company, London, 1982.

- Deverell, C. S., Supervisory Development, G. Bell & Sons LTD, London, 1983.

- Gray, Jerry L., Supervision: An Applied Behavioral Sience Approach to Managing People, Kent Publishing Company, Boston Ma, 1984.

Kirkpatrick, Donald L., A Practical Guide for Supervisory Development, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1983.

- Tracey, William R., Designing Training and Development Systems, AMACOM, New York, 1984.

15 - Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Jan. -Feb., 1955, pp. 34-38.

16 - Flaherty, op. cit., p. 15.

١٧ - لمزيد من التفاصيل عن اساليب التدريب على المهارات راجع:

Pfeiffer, J. William, and Ballew Arlellte, Using Structured Experiences in Human Resources Development, University Associates, Inc., San Diego, Ca., 1988.

Design Skills In Human Resources Development, University Associates, Inc., 1988.

التخطيط لمكافحة الجريمة والتدريب

دراسة تحليلية عن خلايا التكوين الاجتماعي الرئيسية وعلاقتها بالتدريب

الدكتور محمد اسعد عالم(*)

التمهيـــد:

الجريمة وبمفهوم عام هي كل ما يتعلق بالسلوك البشري غير السوي والمرتبط بالدين والعادات والتقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية، ويصعب وضع تعريف عام وشامل للجريمة يكون صالحا ومناسبا لجميع المفاهيم، فالجريمة تعرف قانونيا بأنها السلوك البشري الذي يعاقب عليه القانون (الموسوعة البريطانية، ١٩٨٠م) أما علماء النفس فإنهم يعرفون الجريمة بأنها التعدي الحاصل على فرد أو عدة أفراد أعضاء في مجتمع معين على القيم المشتركة الخاصة بهذا المجتمع، كما يعرفها علماء الاجتماع بأنها كل فعل يصدم بشدة الضمير الجماعي لجماعة معينة فيحدث ردة فعل لديها ضد الفاعل المقترض (العوجي، ١٩٨٠م).

والجريمة والقيم تتصلان ببعضهما في محيط واسع، فكثير من السلوك البشري يكون له علاقة كبيرة بالقيم ومن ثم بالجريمة، فالقيم تحدد باختلاف تطور المجتمعات ودرجة تمدنها حيث تستمد عناصرها من المعتقدات الدينية والاجتماعية والأخلاقية، والسياسية.. وتختلف باختلاف المعتقدات التي تسود مجتمعا معينا، فإذا كان الضمير أو الشعور الجماعي يتقبل عملاً معينا ارتدى ذلك العمل الطابع القانوني أو الصفة العادية، أما إذا كان العمل يتعارض مع الضمير أو الشعور الجماعي فإنه يعتبر جرما يعاقب فاعله. (بهنام، ١٩٨٦م).

وقد أعطيت عدة تفسيرات للسلوك الاجرامي منها أنه يعكس خللا في شخصية من

(*) المشرف على قطاع التعليم العالي والتدريب بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب بالرياض.

يصدر عنه ويحسن البحث عن هذا الخلل في تركيبه الجسدي أو العضوي أو النفسي والمؤثرات الاجتماعية التي تفاعلت في شخصية الفرد، فأدت به الى الانحراف عن الطريق القويم الذي أختطه المجتمع لأفراده. فالمجرم هو ذلك الفرد الذي يخالف مبادىء سلوكيةمعينة يعتبرها المجتمع الذي يعيش فيه مضرة به وبالفرد نفسه، ويعاقب عليها بجزاء حددته قوانين ذلك المجتمع (العوجي. ١٩٨م).

أما التدريب والذي يهدف الى إحداث تغيير في السلوك البشري عن طريق اكساب مهارات أو معارف أو اتجاهات فإنه يعرف على أنه نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة تشمل المعلومات، والخبرات، والمهارات، والسلوك، والاتجاهات بما يؤهل الفرد أو الجماعة الى القيام بأعمالهم بكفاءة عالية وإحساس تزايد بالأمن والاستقرار (درويسن، ١٩٨٨م). كما يعرف أيضا على أنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما كي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل مكلف به (السيد، ١٩٨٧م). وهناك تعريف ثالث للتدريب بأنه نقل للمعرفة الى حيز التطبيق وتطويع تلك المعرفة لخدمة العمل بنقلها الى مهارات (المنيف، ١٩٧٨م).

وبما أن السلوك الاجرامي يرتبط مباشرة بالسلوك البشري الذي يخالف مبادىء سلوكية معينة في المجتمع، ونظراً لأن السلوك الاجرامي يتطور بشكل متسارع في أساليبه وأبعاده وأهدافه، فإنه لابد من اكساب الأفراد والمجتمعات مهارات ومعارف تتناسب وذلك التطور وتشكل حاجزاً دفاعياً ووقائياً أمام انتشار الجريمة وتكون خطوة أساسية في مكافحتها والتصدي لها، ويعتبر التدريب بطرقه وأساليبه ووسائله هو الطريقة الصحيحة لاكساب تلك المهارات والاتجاهات.

ونظراً لأن العامل الاجتماعي هو مصدر هام من مصادر الخطورة الاجرامية، فإنه سوف يتم التعرض في هذا البحث الى خلايا التكوين الاجتماعي الرئيسية والتي تتمثل في المحيط الأسري أو العائلي والمحيط المدرسي ثم محيط العمل، والعلاقة التكاملية بين التدريب والتكوين الاجتماعي في مجال التخطيط لمكافحة الجريمة.

التكوين الاجتماعي للانسان

ينشأ الانسان في محيط اجتماعي معين يستمد منه عاداته ومبادئه السلوكية، وسواء كان السلوك سويا أو منحرفا فإنه لابد وأن يكون للمجتمع المحيط دور رئيسي في تكوينه، فالطفل يولد في محيط اجتماعي معين يعتبر المكان الخصب الذي يغذي نشأته الانسانية ويتفاعل مع هذا المحيط فيكتسب عاداته ومبادئه السلوكية في فترة من العمر تتميز بقوة الاقتباس والتعلم دون امكانية التقييم والانتقاد، فهو يولد وهو مؤهل وراثيا للتعلم والاقتباس وبقدر ما يكون هذا التكوين سليما بقدر ما تكون مقدرة التعلم لدى الطفل مهيأة للاقتباس، وعلى النقيض من ذلك بقدر ما يكون التكوين العضوي متخلفاً النمو أو يشكو أمراضا تتفوق ذلك النمو بقدر ما يصعب على الانسان التعلم واستيعاب المؤثرات الخارجية ولاسيما السلوكية. وبقدر ما تكون المبادىء السلوكية والقيم سليمة في المحيط الاجتماعي بقدر ما تكون عملية التجانس الاجتماعي سليمة وبناءة.

وتستمر عملية تحقيق الذات في المدرسة حيث يحاول التلميذ تكوين مركز اجتماعي له بين أقرانه تدعيما لمكانته التي تبلورت في البيت وتطويرا لها بحيث تطل على المحيط الخارجي الموسع .. ومن ثم يأتي دور محيط العمل الذي ينطلق فيه الانسان بعد عملية التنشئة الأسرية والمدرسية فهو يشكل المكان الحقيقي الذي تظهر فيه سلامة أو عدم سلامة التهيئة الاجتماعية لخوض معركة الحياة المستمرة.

المحيط الأسري:

للمحيط الأسري تأثير كبير وواضح في تنشئة الطفل لأنه يشكل الأساس الذي يقوم عليه ونادرا ما نرى الانسان حتى في شيخوخته يتحرر من آثار الماضي البعيد ومن آثار الطفولة والتربية التي تلقاها في حداثة سنه.

وللأم دور أساسي في تكوين شخصية الطفل فكثرة تعلقه بوالدته، قد يولد لديه عقدة نفسية من نتائجها حاجته الدائمة الى العطف والخوف من الحياة ومن الابتعاد عن أهله وتأثره بما توصيه إليه الأم من أفكار، أما قلة التعلق بوالدته فقد يولد لديه فراغا عاطفيا من نتائجه جفاف العاطفة نحو الأهل وعدم التأثر بما يصيب الغير وطمس شعور الرأفة والحنان

لديه مما يجعله مهيأ لارتكاب الأعمال الوحشية دون رادع، وهذا يلاحظ لدى بعض المجرمين الذين يمثلون في ضحاياهم تمثيلا وحشيا يعكس فقدان العاطفة والحس الانساني لديهم.

وقد أمكن في دراسة لكارل كلومس (العوجي. ١٩٨٠م) التمييز بين حالتين لأولاد فقدوا والدهم ونشأوا يتامى في ظل والدتهم، ففي الحالة الأولى نشأ الأولاد تحت رعاية والدة ضعيفة الشخصية فتميزوا بأنهم:

- سيئو السلوك في المدرسة.
- غير منظمين في أعمالهم.
- قليلو الاحترام لوالديهم.
- قليلو الاحترام للمدرسة.
- قليلو التهذيب نحو رفاقهم ونحو المجتمع.
- ظهور نمو مبكر نحو الخير أو الشر

أما في الحالة الثانية فقد نشأ الأولاد تحت رعاية والدة قوية الشخصية فتميز بأنهم:

- متأخرون في نموهم العقلي.
- يخافون من الألعاب الرياضية.
- منكمشون على أنفسهم.
- مرهفو الأعصاب شديدو الحساسية.

مما تقدم يتضح مدى تأثير الأم في تربية الطفل وتوجيهه وأن أي خلل عاطفي يطرأ على موقفها من أولادها يؤثر في شخصيتهم وميلهم نحو الانحراف الأخلاقي والسلوكي.

ودور الأب لايقل شأنا عن دور الأم فهو عنصر الاستقرار في العائلة لما يمثله من سلطة وتوجيه، فسلوك الأب يؤثر في سلوك الابن فإن كان الأب ضعيفا نشأ الابن ولا حرمة لديه ولا تقدير ويكون غالبا قليل التهذيب نحو الآخرين، أما إذا كان الأب شديداً أكثر مما يجب مبالغا في الضغط على الابن وتحطيم إرادته فقد الابن شخصيته وأصبح بحالة انقياد تؤثر على سلوكه، وثقته بنفسه مما يسبب له تأخرا عقليا وعدم نضج ويكون مترددا في اتخاذ قراراته يخاف دوما اللوم.

وبما أن الابن يميل الى التشبه بوالده، إذ يمثل لديه المثل الأعلى الذي يصبو إليه، فإن

الوالد السيء السلوك يصبح سلوك ابنه مشابها له، وبالتالي يفقد الابن الميزان الصحيح الذي يميز السلوك الحسن من السلوك (العوجي. ١٩٨٠م).

ويوجد عدد كبير من البحوث والدراسات والاحصاءات التي تثبت أثر المحيط الأسري على حياة الابناء وأن أي فراغ في وجود أحد الوالدين أو أي انحلال في رابطتهما الزوجية أو أخلاقهما يسبب مضاعفات لدى الأبناء ويشكل عاملا مهماً في توجيههم نحو الانحراف أو (بهنام ١٩٨٦م).

المحيط المدرسي:

يبدأ أول احتكاك للطفل بالعالم الخارجي عن طريق المدرسة، وأول مظاهره هو احتكاكه وعلاقته بأساتذته وزملائه ومن هذه المرحلة تبدأ شخصية الطفل في التكون والنمو، ويبدأ إنتاجه الفكري واكتسابه للمعلومات وظهور مواهبه الخاصة واستعداده الشخصي للانسجام مع الحياة الاجتماعية.

وفي هذه المرحلة تكون مسئولية المدرس والمرشد الطلابي والاخصائي الاجتماعي والاخصائي النفسي كبيرة تجاه التلاميذ لأن عليهم واجب دراسة شخصية كل تلميذ والوقوف على نقاط الضعف لديه والمواهب التي يجب تنميتها، والبحث عن أسباب التأخر الدراسي أو عدم متابعة الدروس بصورة منتظمة أو اتخاذه مسلكا خاصا مع (الشيخ. ١٩٨٢م)

والمدرسة لم تعد تلك المؤسسة التي تركز فقط على إعطاء الثقافة والعلم بل أصبح لها دور مميز إذ أن وظيفتها التربوية لا تقل عن وظيفتها الاجتماعية، فالمدرسة تشكل الحلقة المتوسطة بين الخلية الاجتماعية الأولى للطفل وبين المجتمع الأوسع الذي سيدخله بعد بلوغه سن الرجولة ومرحلة الانتاج والعمل (العوجي. ١٩٨٠م).

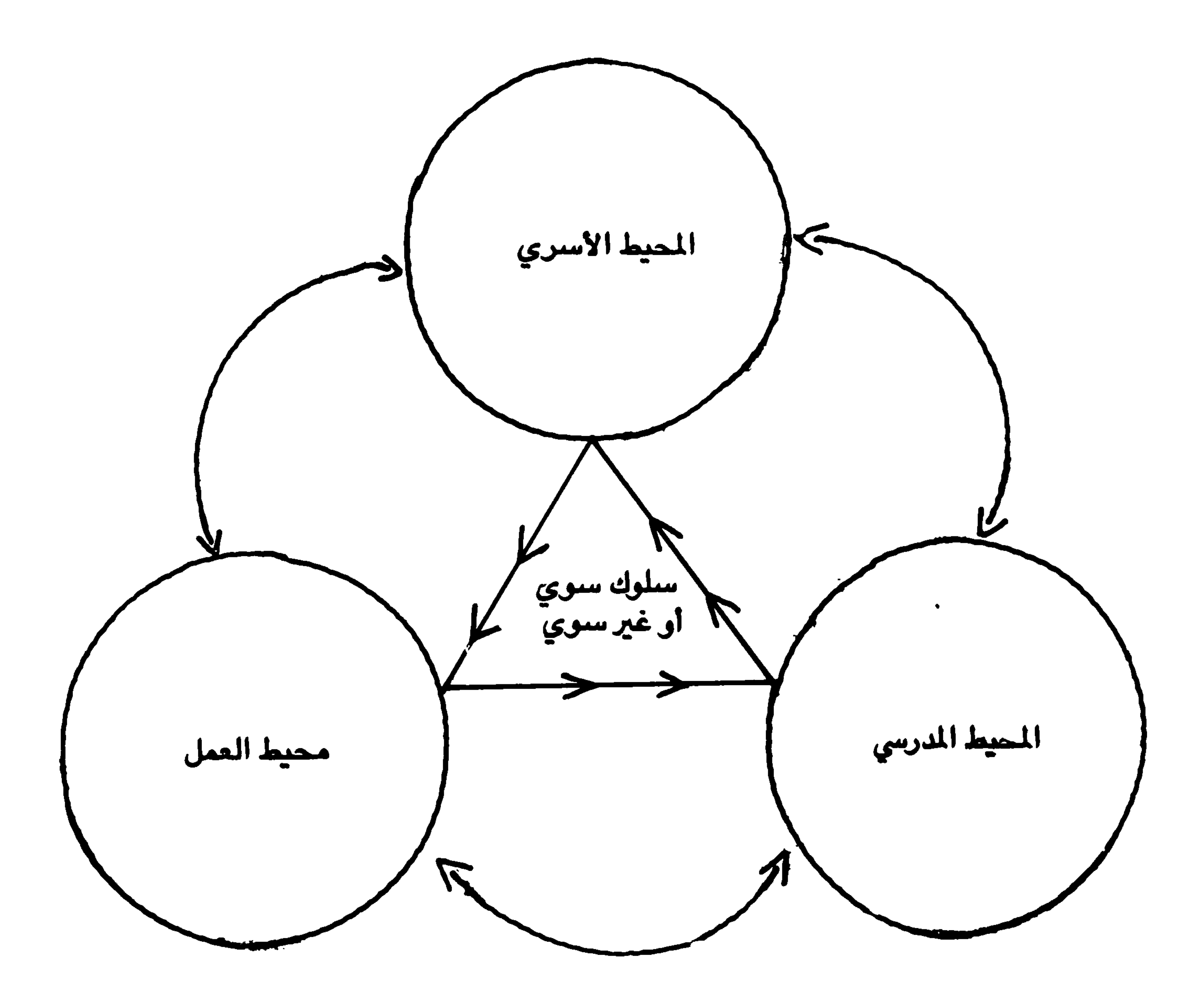
محيط العمل:

تضفي المهنة طابعا اجتماعيا معينا على الفرد وتفرض عليه بعض التكيف مع متطلباتها كما تمده ببعض الخبرات والتي إذا استعملت في غير الطريق السوي كانت عاملا دافعا للاجرام أو مساعداً عليه، يضاف الى ذلك ما يرتكبه بعض رجال الأعمال من أعمال

حيث يستترون وراء مهن ظاهرها شريف وباطنها يحوي من الارتكابات ما يجعل منها خطراً اجتماعياً على المجتمع واقتصاد البلاد (العبودي، ١٩٨٤م).

فالمهنة يمكن أن تكون عاملا مساعداً على الانحراف بما توفره من أجواء وظروف تمكن العاملين فيها من الاقدام على ارتكاب بعض الجرائم متسترين بغطاء مهنتهم أو مسترشدين بالخبرات التي تكسبهم إياها الممارسة اليومية في سبيل تحقيق أهداف غير شرعية.

الخلايا الرئيسية في التكوين الاجتماعي



مما تقدم يمكن استخلاص أن السلوك البشري سواء كان سويا أو منحرفا مرتبط ببعض التفاعلات الاجتماعية التي تحدث في كل مجتمع من المجتمعات البشرية من خلال نمو الانسان وتطوره ضمن خلايا اجتماعية معينة ومترابطة تؤثر كل واحدة منها في الأخرى وتشكل خطوة هامة في الانتقال والتكيف مع كل محيط اجتماعي، فالطفل الذي نشأ في محيط أسري غير سوي قد يؤثر ذلك على نشأته وتكوينه في المحيط المدرسي وبالتالي في محيط عمله مستقبلا (انظر شكل، ١) ولا بد من الوقوف دوما عند التطورات الاجتماعية المستحدثة لدراسة النواحي السلبية التي تحدثها تلك التطورات في المجتمع بغية تفاديها نظرا للارتباط الوثيق بين النواحي السلبية التي تفرزها تلك التطورات والسلوك المنحرف أو الاجرامي. وهنا يبرز دور التدريب.

التدريب وعلاقته بالمحيط الاجتماعي

التدريب وكما ذكر سابقا هو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في السلوك البشري عن طريق اكساب مهارات أو معارف أو اتجاهات وتحدد أهم أهدافه فيما يلي:

١ ـ تنمية القدرات والمهارات.

٢ ـ تغيير الاتجاهات والسلوك.

٣ ـ اشباع الحاجة الى الاحساس بالأمن والاستقرار.

٤ ـ زيادة الكفاءة وتحسين الأداء.

وليس كافيا أن يمارس التدريب كنشاط ليوصل الى تحقيق الأهداف المرسومة له بل لابد من توافر أركانه ومقوماته، لذلك فإن المفهوم الصحيح للتدريب هو تتابع لعدة مراحل متداخلة تؤدي في النهاية الى إحداث التغييرات المطلوبة. فالفعالية التدريبية لا تبدأ إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر في ضوئها محتوى الانشطة التدريبية ومستلزماتها، ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية والتعرف عليها من أساسيات أهداف التدريب التي تختصر جهوده وإمكانياته وترشد الى مواطن الضعف والقصور لاستكمالها (سعيد، ١٩٨٢م). كما يدل التخطيط العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج مدروس والتخطيط للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها ودرجة أهمية تلك الأهداف واحسن السبل لبلوغها على تخطيط سليم للتدريب.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها التفاوت بين ماهو كائن وما يجب أن يكون كما تقدر تلك الاحتياجات عن طريق:

١ ـ مصادر بشرية وتشمل:

المشاركين، المسئولين، قادة المجتمع، الخبراء.

٢ ـ مصادر غير بشرية وتشمل:

السجلات الرسمية، الاستطلاعات، والادوات المسحية، والبحوث والمصادر المتخصصة، خطط التنمية الوطنية.

ويتم جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية بطرق وأساليب علمية متعددة من أهمها أسلوب التحليل الشامل والذي يعتمد على تحليل المنظمة ثم الوظيفة ثم الفرد.

وعند تحليل المنظمة يتم دراسة التنظيم ككل من حيث الأهداف والسياسات والهيكل التنظيمي والموارد البشرية وغير البشرية والبيئة المحيطة بالتنظيم (دره، ١٤٠٦هـ) ويشتمل تحليل المنظمة الجوانب الآتية:

١ ـ تحليل الأهداف:

لكي يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية فإنه لابد من تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة بدقة ووضوح ودراسة مدى استعداد الأفراد لتقبل تلك الأهداف.

ولو افترض أن المحيط الأسري هو عبارة عن منظمة لها أهدافها الرئيسية التي حددتها المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد والاعراف الاجتماعية، فإنه يمكن تحديد أهداف الأسرة في بيئة اجتماعية معينة، ثم مقارنة تلك الأهداف بالمعلومات التي تم جمعها عن تلك الأسرة ليمكن معرفة مدى انسجامها مع ما هو قائم فعلا.

٢ ـ تحليل الخريطة التنظيمية:

تعتبر الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي يبين فيها خطوط السلطة والمسئولية والوظائف (سليم، ١٩٨٧م). وبتحليل الخريطة التنظيمية للمحيط الأسري في بيئة اجتماعية معينة حسب المفهوم السائد في تلك البيئة يمكن معرفة دور الأب ودور الأم ودور الأبناء في

تكوين الأسرة، كما يمكن معرفة خطوط السلطة والمسئولية والوظائف بين أفراد تلك الأسرة ومدى الانسجام بين ذلك التنظيم، وبين ما هو قائم فعلا في تلك البيئة الاجتماعية.

٣ ـ تحديد الموارد التنظيمية:

تمثل الموارد التنظيمية بشقيها البشري وغير البشري المدخلات المحتملة للمنظمة فهي عنصر أساسي من عناصر تحليلها والتعرف على جوانب الخلل فيها.

فالموارد البشرية في المحيط الأسري التي تشمل منسوبيها من أباء وأمهات وأبناء، وعند تحليل الموارد البشرية للأسرة يجب الحصول على إجابات للتساؤلات الآتية:

١ ـ ما هو عدد الأفراد؟

٢ ـ ما هو متوسط الأعمار؟

٣ ـ ما هو مستوى المعرفة والمهارات؟

٤ ـ ما هي الاتجاهات السائدة؟

وهذا يمثل القاعدة الأساسية لتنمية الموارد البشرية وفق احتياجاتها المستقبلية من خلال التدريب.

أما الموارد غير البشرية فتشمل المعلومات العامة والتجهيزات ونوع السكن الى غير ذلك من الموارد.

٤ ـ تحليل معدلات الكفاءة:

ويتم من خلال ذلك دراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الآداء للأفراد ومؤشرات الكفاءة الى غير ذلك من المؤشرات (ياغى، ١٤٠٦هـ).

وبالنسبة للمحيط الأسري يمكن استخدام مدى كفاءة الآداء كمؤشر لمدى فاعلية ذلك المحيط.

٥ ـ تحليل المناخ التنظيمي:

تعتبر الاتجاهات أحد المجالات الهامة التي يعنى التدريب بتطويرها أو تعديلها في

سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويرى كثير من الباحثين أن الاتجاهات مكتسبة نتيجة للخبرة وليست فطرية ويمكن تطويرها أو تعديلها بواسطة التدريب، والمناخ التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما. (عبدالوهاب، ١٩٨١م).

وتلعب الروح المعنوية واتجاهات الأفراد دوراً مهما في مناخ الأسرة حيث تؤثر في اتجاهات وسلوك أفرادها سلبا أو إيجابا ويمكن معرفة ذلك عن طريق:

١ - الملاحظة المباشرة للسلوك

٢ - إجراء المقابلات الشخصية أو استخدام أدوات قياس الاتجاهات

٣ - دراسة الشكاوى أو المقترحات المتوفرة.

اما عند تحليل الوظيفة فإنه يتم التعرف على طبيعة الوظائف في التنظيم عن طريق وصفها وتحديد مواصفاتها ومهامها.

١ - وصف الوظيفة:

ويقصد به الغرض العام للوظيفة ويبين تحديداً عاما للواجبات والمسئوليات والمهام وهو يوضح وبشكل دقيق طبيعة الوظيفة ليمكن تقييمها.

وفي المحيط الأسري يمكن وصف وظيفة كل عضو في ذلك التنظيم كما وضعه المجتمع المحيط في بيئة اجتماعية معينة أو عن طريق دراسة ذلك الوصف ومقارنته بما هو قائم في محيط أسري محدد يمكن وضع أهداف تدريبية معينة تؤدي الى تلافي خلل قائم في جزء من مكونات ذلك المحيط.

٢ - مواصفات الوظيفة:

ويقصد بها التدوين الذي يتم في بيان مفصل بالأنشطة الجسمية والعقلية التي تتطلبها الوظيفة ووصف مفصل للقدرات الضرورية لأداء تلك العناصر، ويشمل محتوى مواصفات الوظيفة ومنها:

- المهارات الجسمية.

- المهارات التعليمية.
- المهارات الاجتماعية.
- الاتجاهات.

وفي المحيط الأسري تكون هناك مواصفات اجتماعية متعارف عليها لوظيفة الأب ووظيفة الأم ووظيفة الأبناء، وتحليل تلك المواصفات ومقارنتها بالمعلومات الفعلية المتوفرة عن أسرة معينة يساعد في تحديد خطة برنامج تدريبي محدد لتلك الأسرة.

٣ ـ مهام الوظيفة:

ويقصد بذلك المهام اليومية والعامة والصلاحيات المتاحة لشاغل الوظيفة والشروط الواجب توافرها فيه (عبدالوهاب، ١٩٨١م). وفي المحيط الأسري عادة تكون هناك مهام لوظيفة كل فرد في الأسرة وضعها المجتمع وتعارف عليها أعضاؤه، ومقارنة المهام المتعارف عليها مع ما هو قائم، يحدد مكان الخلل الذي يحتاج الى إصلاح أو تغيير أو تطوير عن طريق التدريب.

يأتي بعد ذلك خطوة ثالثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي خطوة تحليل الفرد والتي يقصد بها قياس أدائه في وظيفته ومدى نجاحه في أدائها، ولكي يمكن التوصل الى ذلك فإنه لابد من دراسة الأفراد من عدة جوانب هي:

١ ـ مواصفات الفرد:

حيث يتم دراسة الفرد حسب مؤهلاته، وتخصصه، وخبراته، والمعلومات المتوفرة لديه.. والتي لها علاقة بوظيفته. وبالنسبة للمحيط الأسري فإنه يمكن دراسة مواصفات كل فرد في أسرة معينة ومقارنة تلك المواصفات بما يجب أن تكون عليه المواصفات المقبولة اجتماعيا في بيئة اجتماعية محددة.

٢ ـ الخصائص الشخصية:

حيث يتم تصنيف الأفراد حسب السن والقدرات، والاستعدادات للتعلم، ومقدار الطموح، والدوافع، والاتجاهات التي يحملها الشخص تجاه عمله والمحيطين به ومدى حبه

لذلك العمل، ورغبة في اتقانه.

ويمكن القول بأن معرفة الخصائص الشخصية للفرد في محيط أسري معين يساعد في معرفة مواطن الخلل في تلك الأسرة وبالتالي يكون عاملاً مهماً في تخطيط التدريب.

٣ - الجوانب السلوكيـــة:

ويدخل التحليل في هذا الجانب أدق تفاصيله عن الفرد من النواحي السلوكية والتي هي بلا شك تؤثر تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على عمله، ويتم هنا التركيز على سلوك الفرد في وظيفته من حيث معدل ومستوى الاداء والإنجاز ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقته مع المحيطين به ودرجة انسجام تلك العلاقات، ثم مدى توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة. (عبدالوهاب، ١٩٨١م، سليم، ١٩٨٧م).

والجانب السلوكي في المحيط الأسري يعتبر جانبا هاما حيث أن سلوك كل فرد في أسرة معينة قد يؤثر ويتأثر بسلوك الآخرين، ومعرفة سلوك الأفراد في أسرة معينة يساعد وبشكل كبير في تغيير أو تطوير أو تعديل السلوك غير المرغوب فيه.

وبعد جمع المعلومات اللازمة عن الاحتياجات التدريبية يتم تصنيفها حسب مجالاتها وموضوعاتها ثم يتم اختيار الاحتياجات حسب تكراريتها وأهميتها.

تأتي بعد ذلك مرحلة إعداد البرنامج التدريبي والتي تمر بثلاث مراحل هي:

أ - مرحلة ما قبل تصميم البرنامج:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

١ - تطوير الأهداف العامة للتدريب.

٢ - تحديد الأشخاص المسئولين.

٣ - وضع ميزانية التدريب.

٤ - تطوير الأهداف الخاصة (السلوكية) للتدريب.

ب - مرحلة تصميم البرنامج:

يبنى البرنامج التدريبي على ثلاثة أسس رئيسية هي:

١ ـ المدخـــــلات:

ويقصد بها جميع الأشياء التي تكسب التدريب الحركة والحيوية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

ـ المصادر:

هي المصادر غير البشرية مثل المال، والمعدات، والأدوات، والخدمات. وهي عادة تكون خارج محيط البرنامج.

ـ المستفيدون من البرنامج:

وهم جميع الأفراد أو الجماعات الذين يهدف البرنامج الى احداث تغييرات فيهم.

ـ الهيئة العلمية:

وهم الذين ينفذون أو يشرفون على تنفيذ خطوات البرنامج ويتم تحديدهم حسب وضعهم في البرنامج مثل:

إداري ـ مدرسي ـ مستشار.. الخ.

ـ الجماعات والمؤسسات:

وهم جميع الموجودين خارج البرنامج والذين يؤثرون فيه مثل الجهات الحكومية، الجهات الممولة، الجهات المستفيدة.

٢ ـ الخطـــــوات:

يقصد بها كيفية التدريب، ومن خلالها يتم شرح التداخل المتوقع في استخدام المواد والأدوات والوسائل المساعدة، ويجب أن يكون شرح الخطوات دقيقاً بحيث يحدد ويوضح.

من يفعل كذا ـ ولمن ـ وكيف ـ ومتى ـ وأين ـ والزمن المستغرَق.

٣ ـ المخرجـــــات:

يقصد بها الأهداف وهي نوعان:

ـ أهداف عامة تحدد التغيرات التي تنتج من خطوات تنفيذ البرنامج وتهدف الى ادخالها الى البيئة الخارجية

- أهداف خاصة تحدد القدرات والمهارات التي تكتسب من التدريب وتسمى عادة الأهداف السلوكية.

جـ - صحة وشرعية تصميم البرنامج التدريبي:

يجب أن يكون البرنامج التدريبي متكاملا واضح المعالم فنيا، وحتى يتسنى الوصول الى ذلك فلا بد من تحقيق ناحيتين في البرنامج هما:

١ - الشمولية:

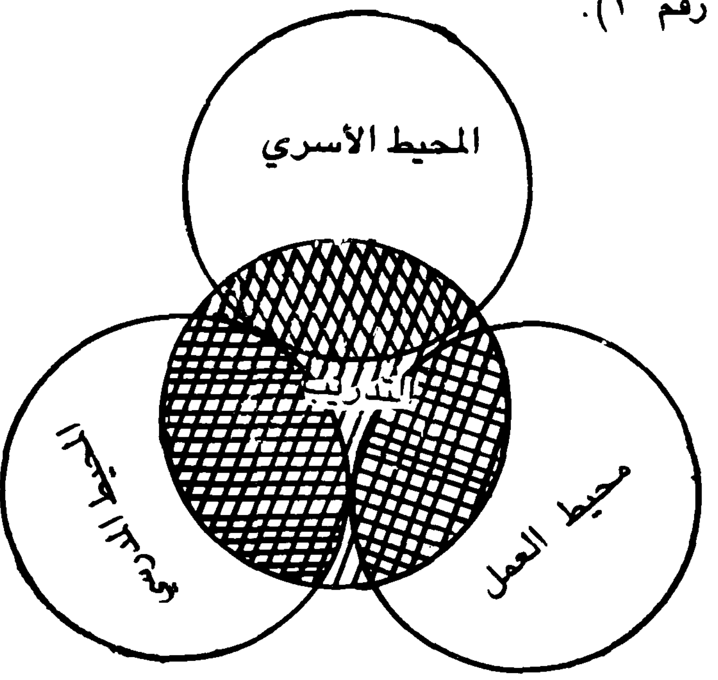
ويقصد بها الاكتمال في تصميم البرنامج، ويمكن معرفة ذلك عن طريقين هما:

- مدى اتساع البرنامج (ما يحتويه).
- عمق البرنامج (درجة التحديد).

٢ - الانتظام الداخلي:

ويقصد به العلاقة بين أجزاء البرنامج المختلفة. (يافورسكي، ١٩٨٧م).

مما تقدم يمكن الاستنتاج بأنه عن طريق استخدام أساليب وتقنيات التدريب العلمي يمكن الوصول الى احداث التغييرات السلوكية المطلوبة في خلية معينة من خلايا التكوين الاجتماعية والتي تكون غالبا وكما تم إيضاحه سابقا مصدرا من مصادر السلوك الاجرامي في المجتمع وما استخدام المحيط الأسري في هذه الدراسة إلا كمثال حيث ينطبق عليه ما يمكن أن ينطبق على المحيط المدرسي أو محيط العمل (انظر شكل رقم ٢).



كما يمكن الوصول الى نتيجة عامة وهي أن التدريب بكل مقوماته وإمكانياته وفلسفته وأهدافه وأساليبه واتجاهاته يعتبر عنصراً أساسيا ومكملاً للعناصر الأخرى في مجال مكافحة الجريمة والوقاية منها، وبدون التدريب لايمكن أن يكتمل أو ينجح أي برنامج من برامج مكافحة الجريمة أو الوقاية منها.

المراجــــــع

١ - بهنام، رمسيس (١٩٨٦م) علم الوقاية والتقويم، الأسلوب الأمثل لمكافحة الاجرام، منشأة المعارف بالاسكندرية.

٢ - درة، عبدالباري (١٤٠٦هـ) تحديد الاحتياجات التدريبية المعنى، والاهمية والنماذج، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض.

٣ - درويش، اللواء دكتور عبدالكريم (١٩٨٨م) التدريب، منظور علمي عملي، المجلة العربية للتدريب، المجلد الأول، العدد الثاني (ص:١١ - ٢٦) دارالنشر بالمركز العربي للدرسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤ - يافورسكي، كيكر (١٩٨٧م) تقويم البرامج التدريبية، دليل المدربين جامعة فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

٥ - ياغي، محمد عبدالفتاح (١٤٠٦هـ) التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦ - الموسوعة البريطانية (١٩٨٠م) الجريمة، المجلد الخامس (ص ٢٦٥-٢٧٤) جامعة شيكاغو

٧ - المنيف، الدكتور إبراهيم عبدالله (١٩٨٧م) دور التدريب في التنمية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الأول، العدد الأول (ص ٩٩ - ١١٢)، دارالنشر بالمركز العربي للدرسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨ - الندوة العلمية للقضايا الأمنية المعاصرة (١٩٨٨م) اكاديمية الشرطة وزارة الداخلية، جمهورية مصر العربية.

٩ - الشيخ، مكرم انور مراد (١٩٨٢م) تكنولوجيا التعليم، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

١٠ - العبودي، محسن (١٩٨٤م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار النهضة العربية، القاهرة.

١١ - العوجى، مصطفى (١٩٨٠م) التصدي للجريمة، مؤسسة نوفل، بيروت، لبنان.

١٢ - العوجى، مصطفى (١٩٨٠م) الجريمة والمجرم، مؤسسة نوفل، بيروت، لبنان.

١٣ - عبدالوهاب،علي محمد (١٩٨١م) التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٤ - سليم، عبدالسلام السيد (١٩٨٧م) الاحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف مجلة الادارة، العدد ٣٠٤، نوفمبر، مسقط، عمان.

١٥ ـ السيد، اللواء الدكتور النعمانى (١٩٨٧م) قياس عائد التدريب، كيف نجعل منه نظاماً يحسن الأداء ويطور الادارة، المجلة العربي للتدريب المجلد الأول، العدد الأول (ص ٨١ ـ ٩١) دار النشر بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٦ ـ سعيد، نضال محمد (١٩٨٢م) مدخل الى العملية التدريبية، مجلة التنمية الادارية، عدد شهر ابريل، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، بغداد، العراق.

التدريب في مجال الشرطة

اللواء الدكتور حسين ابراهيم(*)

طبيعة عمل الشرطة

التمهيـــد:

ليست المعلومات سلعة، أو شيئاً يوزع في عبوات جميلة ثم ينتهي الأمر، بل يستمر تقديم المعلومات ويستمر نقلها من جيل الى جيل، ومداومة طلب العلم في المجالات المختلفة يشير الى أن العلم غاية باقية ودائمة وضرورة من ضرورات الحياة والرسول الكريم يقول «اطلبوا العلم من المهد الى اللحد»، والآيات القرآنية تحث الإنسان على التفكر والتدبر والتعقل في آيات الله الكونية، وفي أنفسنا وفيما يحيط بنا من نبات وأنعام وإبل.

العمل الشرطي مهنة التحدي:

يتميز العمل الشرطي بأنه عمل له طبيعة خاصة، ويتميز عن غيره من سائر الأعمال والعاملون فيه ذوو أنماط فريدة تختلف عن غيرهم من سائر العاملين في الدولة، فعمل رجل الشرطة عبارة عن:

- مواقف تواجهه دائماً ويقابلها بصفة مستمرة، وهذه المواقف تحتم عليه، اتخاذ القرار الفوري، فهي مواقف لا تحتمل الإرجاء أو الانتظار وليس أي قرار يصلح بل لابد أن يكون

(*) مساعد اول وزير الداخلية سابقا. جمهورية مصر العربية.

القرار ملائماً للمواقف، وقد تتشابه تلك المواقف ولكنها تختلف في البيئة أي في الظروف المحيطة بها والتي تولدت في مناخها، ومن هنا فإن القرارات في المواقف المتشابهة قد تختلف لاختلاف البيئة والظروف. .

- سلوكيات أي تصرفات رجل الشرطة التي تمليها القرارات التي يتخذها لمواجهة المواقف المختلفة والمتغيرة.

وتتحكم النفس البشرية في تلك المواقف، ولما كانت النفس البشرية تحكمها النزعات والرغبات، وهذه النزعات والرغبات متغيرة ومتقلبة؛ فإن القرار الذي يتخذه رجل الشرطة كرد فعل للمواقف يختلف عن أي قرار آخر غير شرطي، وإن كان في نفس الموقف أو مواقف مماثلة، ويترتب على ذلك أن تتغير سلوكيات رجل الأمن والشرطة وهذا يُضفي طبيعة خاصة على عمل الشرطة.

تيار الإجرام:

من أهم واجبات الشرطة، مواجهة تيار الإجرام في صوره المختلفة، وعلى أجهزة الشرطة وقف مد هذا التيار الجارف، وفي الوقت نفسه على أجهزة الأمن حماية المواطنين من كل ما يهدد حياتهم الآمنة، أو يعكر صفو استقرارهم.

إن رجل الأمن وهو يتعامل مع المجرمين إنما يتعامل مع أكثر الناس شروراً وأشرهم قسوة وأغلظهم قلباً وأمر الناس مذاقاً في المجتمع، الأمر الذي يجعل مهمة رجل الأمن عسيرة وشاقة، خاصة وأنه في سلوكياته مع المواطنين الشرفاء الأسوياء ومع المجرمين الأشرار يخضع لسيادة القانون ولقواعد الانضباط، وهذا يتطلب من رجل الأمن أن يكون:

- شجاعاً لا يهتز ولا يخاف.
- حازماً وحاسماً لايتردد
- كيّساً لبقاً، يحسن استقبال الناس ويحسن الاستماع إليهم.
- متماسكاً لا ينهار، صامداً في كل المواقف، مدركاً وواعياً لمتطلبات كل موقف.
- متمتعاً بصبر أيوب وحكمة سليمان، يتحمل الصعاب والمكاره، فلا يني ولا يضعف، ولا يشكو ولا يلين، ولا يخشى في الحق لومة لائم.

إنها مهنة التحدي:

- تحدي الشر وقوى البغي والعدوان. فيطارد المجرمين وكل خارج على القانون، وما أكثر صور الخروج على القانون في هذه الأيام.
- تحدي الراحة والهناء والاستمتاع الحلال بلذات الحياة، فيسهر والناس نيام، إن رجل الأمن شمعة تشتعل لتضيء الطريق للناس وتحترق لينعم الناس.
- تحدي المصائب والمكاره، وما أكثر تنوعها وتعدد مصادرها[1].

والتحدي الأكبر في كل هذه التحديات هو حماية الأرواح والأموال والأعراض ومن المقارنات أن يكون سلوك هؤلاء الذين يحميهم ويحمي أموالهم وحياتهم سلبياً ويسيطر عليهم الخوف أحياناً، وفي الوقت نفسه فإن مكافحة الجريمة لا تتأتى عن إقامة العدل بقدر ما تنجح وسائل المكافحة في مثل هذا الجو، وهذه الظروف من السلبية في استبعاد مقومات الجريمة والقضاء على الظروف التي تفرخ فيها الجريمة.

وإن الناس لينفعلون عندما تقع جريمة ما، ولا لوم عليهم في هذا الانفعال فهو رد فعل طبيعي. ولكن الذي لاحق لهم فيه هو إلقاء اللوم أو التبعية رغم كل هذه السلبيات من جانب الناس وانفعالهم وتعاطفهم الى جانب المجرم في أحيان كثيرة. فلا حق لأحد في أن يلقي اللوم وتبعية وقوع الجريمة على هيئة الشرطة[2]. فوقوع الجريمة، لايدل بالضرورة على عدم كفاءة أجهزة الشرطة أو قصورها، فالجريمة بنت من بنات المجتمع ومن علماء الاجتماع من يؤمن بأن معدل الجرائم لن يهبط عن مستوى معين ولا يمكن تجنب ذلك على الاطلاق[4].

وهذا يفرض على أجهزة الشرطة مزيداً من الجهد والتعاون لتحقيق التوازن والاحتفاظ بالمودة والمحبة، مودة المواطنين ومحبتهم، حتى يستمر التعاون وتلك هي مهمة التدريب الناجح لمواجهة كل هذه التحديات ، فالتدريب الناجح يحل الكثير من المشاكل، ويقلل العديد من الصعوبات، ويخفف بعضاً من المتاعب، وينمي القدرات والمهارات، ويتيح الفرص لكي تنطلق الطاقات الخلاقة والمبدعة..

أولاً: التدريب ضرورة وليس ترفاً

يعتمد العمل ـ في العصر الحديث ـ على التخصص وعلى العمل الجماعي، والأداء الجيد يحتاج الى تدريب لرفع مستوى الأداء وبالتالي رفع زيادة الانتاج، وهذا لا يتأتى الا بالتدريب الذي أصبح ضرورة وليس ترفاً.

اختلاف المواهب:

تختلف المواهب والقدرات من شخص الى آخر، ويعمل التدريب على اظهار تلك المواهب والكشف عن القدرات ثم ينميها ويصقلها لتنطلق في الابداع، ومهمة الادارة الناجحة، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث تكون المواهب والقدرات في أنسب موقع للعطاء، ووضع الشخص في موضعه الصحيح يؤدي الى كشف الطاقات الكامنة في هذا الشخص لتجد الفرصة للانطلاق والأداء والانجاز.(٥)

وكثيراً ما لا يحدث ذلك فتظل الطاقات كامنة غير مستغلة ولا تتاح لها الفرصة للانطلاق والأداء بل تبقى وكأنها في حالة بيات الى أن تجد المناخ الملائم فتنطلق وقد يرجع ذلك الى:

ـ سوء الادارة التي تعجز عن اكتشاف المواهب أو العيوب في الشخص ذاته، فلا يدرك الفرصة التي تهيأت فلم يغتنمها ليظهر كفاءاته وقدراته

وفي كلا الحالتين الادارة هي المسئولة عن هذا القصور، أو الفشل في التعرف على الطاقات والمواهب القادرة على الابداع بين العاملين.

التدريب خارج الفصل:

ويتيح التدريب المخطط ،لكل الطاقات أن تكشف عن نفسها، ويدفع المواهب للابداع، كما تكتشف تلك الطاقات من خلال اللقاءات والمناقشات التي تدور بين القيادة والعاملين، وخاصة تلك اللقاءات التي يكون فيها القائد أو المدير أكثر استماعاً منه متحدثاً، ذلك لأن اللقاءات التي يتحدث فيها العاملون تقدم الفرصة لكي تكشف الطاقات والمواهب عن نفسها.

ثم يأتي بعد ذلك دور الاشراف والتوجيه والمتابعة، وهذه كلها صور خفية من صور

التدريب، أو ما يمكن وصفه بالتدريب خارج الفصل..

ويسمح التنظيم الاداري السليم، بتضافر القدرات والمواهب، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الطاقات الانتاجية، وتحقيق الأهداف، أي تحقيق الأمن، والنظام، والاستقرار ويقوم التدريب بصقل تلك القدرات وتوجيه تلك المواهب(٦)، كما أن التنظيم الاداري يحول دون زيادة العاملين في موقع عن احتياجات العمل في هذا الموقع، وتؤدي هذه الزيادة الى تعطيل القدرات لأنها أكثر من متطلبات الانتاج، وتؤدي الى انزواء المهارات لأنها لا تجد الفسحة للانطلاق وتزيد تكلفة الانتاج.(٧).

العمل الحكومي:

يرتبط موظف الحكومة بوظيفتين طوال عمره الوظيفي حتى يبلغ سن التقاعد أو يدركه الموت، وهذا الارتباط الوظيفي بالمكان، من أهم أسباب قتل الحوافر وفتور الحماس، وخمود روح المناقشة والقضاء على الطموح ، ذلك لأن الموظف الحكومي يظل يعمل في ذات الموقع، وفي ذات العمل وفي ذات البيئة والمناخ، الأمر الذي يؤدي في النهاية الى البيروقراطية، وهي التحكم الوظيفي والالتزام بالقواعد المكتبية والتعليمات الجامدة، التزاماً مادياً وتمسكاً بحرفيتها لا بروحها وبالهدف منها، حتى يصبح الموظف عبداً للروتين.

وللتخفيف من وطأة ذلك كله تلجأ الادارات عملية الاحلال والتبديل، فسياسة العمل التي تشجع على الحركة من الوظيفة واليها، ودوره فقد أية مزايا وظيفية، هي السياسة الأكثر نجاحاً اليوم(٨)، وهذا هو الدافع الى أن تجري وزارة الداخلية حركة التنقلات بين أجهزة الشرطة.

وهذا الأسلوب من العمل، التحريك الوظيفي والمكاني، يتطلب نوعاً من التدريب، ومن هنا أصبح التدريب ضرورة من ضرورات العصر الحديث، لتطوير العمل، وتطوير أسلوب الأداء، ولمواجهة التطورات السريعة والمذهلة في العلوم ووسائل التقنية ، والتغيير الملح، والايقاع المطرد للمشاكل الاجتماعية، اذ يعمل التدريب على أن يكون العمل متطوراً، وقابلاً للتكيف وكذا أساليب العمل، وأن يكون التجهيز والاعداد له مستمراً، وعلى نفس القدر من الأهمية الوظيفية والحوافز، والمكافآت.. وغيرها

بدأ التدريب يأخذ قدره من الاهتمام منذ الثلاثينيات والأربعينيات، وكانت المعارضة للتدريب في أول الأمر تقوم على أساس أن الموظف الذي يعين في وظيفة ما، يجب أن يكون مؤهلاً بالمؤهل الخاص بتلك الوظيفة، وهذا المؤهل كاف فهو بالتالي ليس في حاجة الى تدريب والّا كان اختياره لهذه الوظيفة منذ البداية خطأ[٩].

والتدريب اليوم هو الطريق الى العمل الحرفي أو الى الاحتراف[١٠]. والعمل الشرطي هو عمل رجل محترف، ويقصد بالاحتراف الاجادة ورفع مستوى الأداء والانجاز الجيد والعمل المنظم والمنتظم والمسئول.

لماذا أصبح التدريب ضرورة؟

١ ـ تصدر التشريعات تباعاً وتتغير تبعاً لذلك طبيعة العمل وأنماطه وأساليب الأداء، والتدريب هو أسرع طريقة، الوسيلة العملية للتعرف على التشريعات وتعلم أساليب العمل المناسبة، لمواجهة تلك المتغيرات.

٢ ـ لا تعني شروط وقواعد التوظيف ولا المؤهل الوظيفي لا يعني كل هذا قدرة الموظف على الأداء الجيد.. وعلى القيام بواجبات الوظيفة خير قيام، ولقد أدت سياسة التعليم الحالية الى انتاج نوعية من الخريجين لا تصلح للعمل، بغير تدريب سابق.

٣ ـ أغلب مرافق الدولة تؤدي خدمات عامة للناس مثل مكافحة الحرائق، والدفاع المدني والمرور والجوازات والدفاع.. وغيرها.. وكلها أعمال فنية متخصصة، فهي اذاً تحتاج الى عاملين أكفاء مدربين، وذوي مهارات يندر تلقينها في مراحل التعليم المختلفة، وهذا يتطلب تدريباً خاصاً فنياً ومتخصصاً الى جانب التعرف على كل جديد ومستحدثٍ في هذه المجالات، والوقوف على التطورات التي تطرأ من وقت الى آخر..

٤ ـ إن المهارات والقدرات كلها عناصر شخصية تتعلق بالشخص وتخلق معه، وهي على حالتها الفطرية لا تؤدي ولا تعطى كما ينبغي. لذلك فهي في حاجة الى عمليات صقل وتنمية، فأصبح لا يكفي توافرها في الشخص. بل لابد من رعايتها، وتوليها بالصقل والتنمية لكي تبدع وتنتج، ولو تركت تلك المهارات والقدرات على حالتها الطبيعية فربما

تعرضت للضياع والتدهور والتناقص شأنها في ذلك شأن أية قوة لا تستخدم أو لا يحسن استخدامها

٥ ـ التدريب بوسائله المختلفة مثل القراءة والافلام التعليمية، واللقاءات والحوار والمناقشة والمؤتمرات.. وغيرها.. يولد الحماس ويحقق انتاجية أعلى وأكثر فاعلية من مجرد التعلم من الخطأ والتجربة.

٦ ـ التدريب المخطط.. يبصر العاملين بالأهداف وأسلوب الادارة لتحقيق تلك الأهداف، ولا يحسن ترك الوصول الى الأهداف والتعرف عليها لمجرد المصادفة لاجتهادات الشخصية.

٧ ـ يُعني التدريب بالموظف أو بالعامل للتعرف على الأسلوب في العمل، وعلى الطريقة المثلى للأداء الجيد، ويعينه على التعرف على كيفية معاملة الجمهور، وكيفية التعامل مع الناس، ومعرفة آداب العمل وأخلاقياته

٨ ـ وفي النهاية، فإن التدريب الجيد هو الذي يحقق رفع الكفاءة عند العاملين، وزيادة الانتاج، وأداء الخدمات على أحسن وجه في أقل وقت وبأقل تكاليف.

التخصص في العمل:

دار الجدل حول التخصص في العمل، فللتخصص مؤيدوه، كما له معارضوه، وموضوع التخصص متشعب وله جوانب متعددة، اقتصادية واجتماعية وفسيولوجية ونفسية .. وغيرها.

ويساعد التخصص على استغلال المواهب والقدرات اذ يصبح المتخصص أكثر انتاجاً.. فإذا كانت القدرات عقلية فقد يصبح صاحبها عالماً.. وهكذا

وتعتمد القدرات البشرية على التعليم والتدريب والخبرات، والتخصص يتيح للمتخصص أن يقلل من احتياجه الى التدريب المستمر، كما يقلل من الجهد الذي يبذله في الأداء.. ولقد أظهرت التجربة أن انتاج المتخصص أكثر من انتاج غير المتخصص بصفةعامة، كما يدفع التخصص الفرد الى حب عمله وبالتالي قضاء أطول وقت فيه ويقلل من فترات انقطاعه أو تخلفه أو التراخي فيه[11]

وللتخصص عيب هو اصابة المتخصص بالملل من العمل الواحد غير المتجدد.. ولكن

يمكن تفادي هذا الملل، ويتوقف ذلك على الشخص ذاته، وعلى أسلوبه في العمل ونظرته اليه.

وعلى العموم.. ليس من السهل القول الفصل بين هذا الاتجاه وذاك، وأيهما أفضل اذ أن العوامل المؤثرة والتي تتدخل في تلك النتائج متداخلة، ويصعب الفصل بينها أو تحليلها(١٢).

ثانياً: مقومات التدريب

لما كان العمل الشرطي ذا طبيعة خاصة، فإن التدريب يحتل مكانة هامة وأساسية فيه، ويتناول التدريب في مجال الشرطة.

- التعليم قبل الخدمة فكلية الشرطة ومعهد أمناء الشرطة يقومان بتدريب طلبتهما على العمل الشرطي والأساس النظري، والعملي قبل الخدمة.
- التخصصات المختلفة حتى كادت كل مصلحة أو ادارة متخصصة أن يكون لها معهد خاص بها لتدريب العاملين الجدد، والذين يلحقون للعمل بها، وكذا القدامى لتنشيط ذاكرتهم وتجديد معلوماتهم.

أولاً: مقومات النجاح

وحتى تحقق كل صنوف التدريبات هذه مهمتها وأهدافها، فلابد من تحليل كل وظيفة Job Analysis حتى يتم التخطيط لتغطية الاحتياجات، وهذا يعني تحديد:

- ماهو العمل الذي سوف يؤديه الفرد بعد انتهاء تدريبه؟
- كيفية أداء هذا العمل؟
- ماهي متطلبات هذا العمل؟ وماهي النوعيات التي تصلح له؟ وماهي المواصفات الشخصية التي تجعل صاحبها صالحاً لهذا العمل أو ذاك؟
- ماهو المستوى العلمي والثقافي المناسب لهذا العمل؟
- ماهي مقومات النجاح وكيف يمكن توفرها أو تزويد الأفراد بها من خلال التدريب؟ ويتحقق ذلك:

أولاً: بتلقين الدارسين الموضوعات التي سوف يتلقونها ويتعلمونها، وبيان أهمية هذه

الدراسة، وماهية المعلومات التي تقدم اليهم، وبذلك تضيء في أنفسهم شعلة الرغبة في المعرفة وتثير في أنفسهم الحماس للعمل والايمان به.

- بيان الصعوبات التي يمكن أن تصادفهم أو تعوق نجاحهم.

ففي عملية تم ضبط مخدرات مقدراها ١٨ طناً وقيمها ٨٠ مليون جنيه، كانت عصابة دولية تحاول تهريبها عبر قناة السويس على باخرة البضائع ستار، وتحمل علم هندوراس، وفي ميناء بورسعيد قامت أجهزة المخدرات عقب ضبط الباخرة بعمليات تفتيش دقيقة، وضبطت المخزن السري الأول، وبه شحنة المخدرات.

ونظراً للخبرة التي اكتسبها أفراد الجهاز في التدريب المحلي والدولي، توصلوا بعدها الى مخزنين آخرين بصعوبة، حيث تم اغلاقهما باحكام ووضعت عليهما علامات تمويه، وقد استغرقت عملية التفتيش ١٦ ساعة كاملة[١٣].

وهذا الخبر لا يحتاج الى تعليق، فلولا التدريب المسبق ولو لا ثقل الخبرات والصعوبات التي سوف يلاقيها الدارس في مجال التنفيذ ولولا ما اكتسبه أفراد العملية من صفات الصبر، وعمق في التفكير وصدق في الحساسية لما كان التوفيق حليفهم.

ثانيا: عرض موضوعات الدراسة أو التدريب، وليعلم كل مدرس أو مدرب أن ٨٥٪ من التحصيل يأتي عن طريق المشاهدة والرؤية، أما الـ ١٥٪ الباقية تأتي عن طريق السمع[١٤]، ومشاهدة الموضوع بالعين وهو ما يطلق عليه مساعدات التدريب تساعد على فهم الموضوع ثم استيعابه ورسوخه في الأذهان مع جذب الانتباه، وتقليل فترات الشرود والشطحات وشتات الفكر

فإذا كنا نقوم بشرح الحركة الميكانيكية للسيارة فإن الشرح النظري لا يكفي، بل لابد من رؤية هذه الحركة على قطاع في موتور السيارة أو على نموذج له، وكذلك كيفية تفتيش الأشخاص وكيفية التوقي لكل ما يمكن أن يقوم به من يقع عليه التفتيش .. وكيف يقوم المسئول بعملية تحريز المضبوطات ..؟ وكيف تتم المعاينات ... وغيرها؟

ويأتي بعد المشاهدة بالعين .. التطبيق العملي، فيقوم الدارسون بتطبيق ما تعلموه وما شاهدوه، ونجد في بعض ادارات الشرطة حجرات خاصة للتدريب على المعاينات لحوادث

حصلت وكيفية التفتيش .. وغيرها.

ثالثاً: ثم يتوج هذا العمل النظري والعملي بالاختبار، وقد يتم الاختبار في نهاية الدورة التدريبية، وقد يتم في نهاية كل مرحلة من مراحل التدريب، ويمتاز النوع الأخير من الاختبار بمزايا متعددة:

- يعطى الفرصة للمدرس أن يتعرف على مدى تحصيل الدارسين ومدى استيعابهم للموضوعات وفهمها؟ فيعدل من أسلوبه وطريقته في المحاضرات لتفادي الأخطاء وعلاج القصور.
- يعطي الفرصة للدارس لكي يتعرف على قدراته ومدى استيعابه للدروس وعلى عيوبه وأخطائه في المراحل الأولى، ولا زال أمامه أكثر من فرصة للتقويم والاصلاح.
- يتيح الفرصة لإدارة المعهد للتعرف على أسباب القصور سواء من جانب المحاضر أو الدارس أو من جانب خطة التدريب.

ثانياً: خطـة التدريـب

ينجح التدريب وخاصة في مجال الشرطة عندما يتوافر له العزم والمساعدة والتخيل، تلك هي عناصر النجاح في خطة التدريب، والعزم والتخيل مسئولية الجهة المناط بها التدريب، ووضع خططه، أما المساعدة والمعاونة فهي مسئولية كل الجهات المعنية سواء في قمة الادارة أو من الجهة التابع لها الدارسون فعليهم تذليل العقبات ومنح المعاونة والمساعدة، والبعد عن المواقف السلبية!

وواجب الجهة المسئولة عن التدريب أن يكون هدفها «كيف يتم التدريب؟» ولا يتوقف عند كيف يمكن تنفيذ ذلك؟ لأن في التوقف عند التساؤل الأخير تثبيطاً للهمم والتوقف عند المشاكل، دون محاولة حلها أو اقتحامها .. بينما كيف يتم التدريب يعني اتخاذ الخطوة الأولى عن طريق التنفيذ؟ وهذا هو المقصود بالعزم.

ويتركز التعزير والمعاونة على الحيلولة دون اتخاذ المواقف السلبية التي تلجأ اليها بعض الجهات، وتتخذها ستاراً يختفي أو تختبيء وراءه، ومن أمثلة تلك المواقف السلبية:

- حجة العجز في القوات أو العاملين.
- حالة العمل لا تسمح بسحب عدد من العاملين للتدريب أو الدراسة.
- الميزانية لا تسمح.

أما التخيل فهو على درجة من الأهمية في التخطيط للتدريب، وفي وضع البرامج والمناهج التي تحقق التطوير، والتعرض لمشاكل العمل والصعوبات التي تعتري ذلك العمل ومشاكل البيئة التي سوف يعمل فيها الدارسون بعد انتهاء فترة التدريب.

والمقصود بالتخيل، هو القدرة على التنبؤ وتصور الاحتمالات، أي التعرف على طبيعة العمل المطلوب له التدريب والتعرف على مشاكله والصعوبات التي قد تصادف التنفيذ، وإذ توافرت للشخص ملكة التصور والتخيل، توافرت لديه الرؤية الواضحة التي تمكنه من تحديد أسلوب العمل الناجح للأداء والانجاز.

صعوبات تعوق التدريب:

يواجه التدريب صعوبات هي في الواقع ليست مستعصية أو يستحيل التغلب عليها، ولكن الاستسلام لها كفيل أن يهدم التدريب، وبأن يهيء للفشل، ومن هذه الصعوبات:

١ ـ القيود المالية، وضرورة الالتزام والتصرف في حدود الميزانية المقررة[١٥]، والتدريب هو في الواقع استثمار للنفقات التي انفقت عليه، فهو يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة وزيادة الانتاج في أقل وقت وبأقل التكاليف، هذا الى جانب أن أمن المجتمع وسلامته وأمان المواطنين لا تقدر بمال ولا تقوَّم بأرقام، فكل مال ينفق أو جهد يبذل في سبيل أمن المجتمع واستقراره والتصدي للمجرمين هو استثمار لهذا المال وله عائد يفوق كل النفقات.

٢ ـ والصعوبة الثانية تكمن في كيفية مواجهة سحب الدارسين من مواقع عملهم للتدريب، والمحافظة ـ في نفس الوقت ـ على مستوى الأداء والانتاج في الجهة التي سحبوا منها؟! وتظهر تلك الصعوبة بوضوح، في الفرق التدريبية طويلة الأجل، وخاصة في الادارات ذات التخصص الفني. مثل الجوازات والدفاع المدني والمرور .. وغيرها، حيث يتطلب الأمر وجود حد أدنى من العاملين، في كل جهة منها وفي كل تخصص، يكفي لانجاز العمل

المطلوب وأداء الخدمات للمواطنين بنفس المعدل وعلى ذات المستوى من الكفاءة، دون تعطيل أو ارتباك.

التخطيـــــــط:

لا يقتصر التدريب على مجرد تقديم المعلومات والخبرات فحسب، بل على من يخطط للتدريب أن يراعى أن تكون الخطة:

- محققه للأهداف المطلوبة، وذلك من واقع تحليل الوظيفة أو العمل المطلوب التدريب عليه ومن وضوح الرؤية والقدرة على التخيل[١٦]، للتعرف على الاحتمالات والصعوبات.
- محققة لأحلام الدارسين في اشباع حاجاتهم في تحقيق الذات، والاعتزاز بالنفس وتحقيق الطموحات والآمال القريبة والبعيدة.

وبذلك تحقق خطة التدريب المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للدارسين معا

القواعد التي تجب مراعاتها عند التخطيط:

لا تكاد تختلف تلك القواعد من دولة الى أخرى ذلك لأن العمل الشرطي لا يكاد يختلف، في أصوله وأساسياته من دولة الى أخرى، وهذه القواعد المشتركة هي:

١ ـ أن تتلاقى خطة التدريب مع مصالح الدارسين فيراعي ملاءمتها من حيث وقت الدراسة ومكانها ومدتها ومستوى الدارسين .. وغيرها، وهذه القاعدة ـ وان كانت تتعلق بالمصلحة الشخصية ـ الاّ أن أهميتها تكمن في النجاح، وهذا النجاح رهين بأشخاص الدارسين في المرتبة الأولى.

٢ ـ اختيار المحاضرين والمدربين من بين الكفاءات والقادرين على العطاء، وأن يكونوا من ذوي الخبرات والتخصصات المناسبة والمؤهلين.

٣ ـ قدرة القائمين بالتدريب على تحقيق الانضباط أثناء الدراسة أو التدريب والمحافظة على النظام والالتزام طوال فترة التدريب.

٤ ـ أن تتضمن الخطة من الموضوعات ما يحقق الأهداف وما يشعر الدارسين بأن ما يتلقونه

من تدريب كفيل بذلك، وأنهم في حاجة اليه، وأن تقدم لهم الخطة، المنهج الملائم، والمتضمن لكل جديد ومفيد، وفي الوقت نفسه يكون هذا المنهج شائقاً، وفيه ما يجذب انتباه الدارسين.

٥ ـ أن يؤمن واضعو الخطة بأن الهدف منها لا يقتصر على تزويد الدارسين بالمعلومات فحسب بل ترفع الخطة معنويات الدارسين بتحقيق رفع كفاءتهم وبالتالي زيادة انتاجهم، والانتاج في مجالات الشرطة هو أداء العمل بغير تعقيدات وتحقيق الأمن والاستقرار وسيادة القانون بمفهومها الواسع وأداء الخدمات للمواطنين في أحسن صورة، وفي أقل وقت وبدون تعقيدات[١٧].

٦ ـ اختيار موضوعات كل دراسة بعناية ودقة، وبعد هذا الاختيار للموضوعات تأتي العناية بالتنسيق والترتيب أي العناية بوضع الجدول الزمني للمحاضرات بحيث توزع الموضوعات توزيعاً متوازناً طوال اليوم للدارس على مر الأسبوع، وسوف نعرض لهذا الترتيب فيما بعد.

٧ ـ قد يحدث أن يغيب محاضر أو توجد فراغات في الجدول فيجب أن يكون القائمون على التدريب مستعدين بموضوعات ملائمة لملء الفراغ بمعرفة ضباط المعهد لضمان الانتظام وعدم الارتباك.

٨ ـ أن يتضمن البرنامج ساعات للحوار والمناقشة والتعليق ويختار لها موضوعات صالحة وبذلك تتاح الفرصة لادارة المعهد لتقويم الدارسين وكشف الطاقات والمهارات الكامنة:

ـ وتتاح الفرصة للدارسين لابداء ملاحظاتهم حول منهج الدارسة والمعوقات والصعوبات والمشاكل، وبذلك تتحقق ذات كل منهم ويشبع حاجاته ويرفع من معنوياته واظهار كفاءاته .. وهكذا تتحقق طموحات الدارسين وأمالهم.

ـ تتعرف الادارة على نواحي القصور في الخطة أو في المنهج وعلى الصعوبات والمشاكل لتعمل على تصحيح المسار.

٩ ـ أن تتلاءم كل خطة في كل دراسة مع السياسة العامة للتدريب في وزارة الداخلية وتتلاءم خطط التدريب وتترابط بغير تعارض أو ازدواج.

وهكذا تيتح التدريب ملاحظة ومتابعة الأفراد، ذلك لأن طبيعة عمل رجال الأمن لا

تسمح بالتواجد في المكاتب لمدد طويلة حتى تمكن وضعهم تحت الملاحظة وتحت الاشراف، فهناك الكثير من الفترات التي يتطلب من رجل الأمن التواجد في مواقع الأحداث ومواجهتها بعيداً عن توجيهات القيادات[١٨]، وقد يتطلب الأمر منه اتخاذ القرار الملائم، والتدريب يقضي على تلك المشكلة من زاوية، ويعد رجل الأمن لمثل هذه المواقف من زاوية أخرى.

ومهنة رجل الشرطة هي مهنة احتراف وتخضع للنظام وتحملها قواعد وأوامر وتعليمات، وهذا يفرض على واضعي خطط التدريب اعداد الدراسة المهنية المتخصصة[١٩].

وسائل التعليم وطرقه:

وسائل نقل المعلومات متعددة وتنحصر وسائل التعليم والخبرات الى الغير فيما يلي:

١ ـ المحاضرات وهذه الوسيلة هي التقليدية، والتي ما زالت تحتل الصدارة ولها وزنها في مجال التدريب والتعليم، وتتخلل المحاضرات وسائل الايضاح ومساعدات التعليم، كما تتضمن المحاضرات فترات للحوار والمناقشة وطرح التساؤلات والتعليق.

٢ ـ اللقاءات بين القيادات على جميع المستويات، والعاملين تحت قياداتها، وهي أشبه بالمؤتمرات حيث تتعدد مجموعات العمل وتتنوع الخبرات، وتتيح اللقاءات للجميع المساهمة والمشاركة في الحوار والمناقشة وهي تحقق ـ الى جانب نقل المعلومات ـ مايلي:

- اللقاء ومواجهة بين أصحاب المشكلة الواحدة، في العمل الواحد.
- طرح الصعوبات وعرض المشكلات التي تصادف العمل ثم يتعرض المجتمعون لها بالايضاح والتحليل وتحديد الأبعاد وتقديم المقترحات للعلاج ومناقشتها ثم اختيار أصلحها وأعمها والأكثر عمليا
- اتاحة الفرصة للوصول الى الحلول العملية للمشكلات ممن يخوضون التجربة ومن أصحاب الخبرات.
- تعطى الفرصة للجميع للمساهمة في المناقشات وعرض وجهات النظر واختيار أفضلها.
- اللقاءات تتويج للعمل الجماعي حيث يساهم الجميع في البحث عن الحلول الملائمة، وعندئذ تصبح حلول المجموعة، وليست آراء فردية أو حلولاً مفروضة عليهم (من

فوق)، فيجتهدون ويعملون على تطبيقها بنجاح والالتزام بها لأنهم ساهموا في الوصول اليها.

- يُحدث اللقاء.. التفكير والاعتماد على النفس في هذا التفكير والاجتهاد للوصول الى الحلول والبدائل.
- يرى المجتمعون أنفسهم وقد أصبحوا - بالفعل - فريق عمل فيتم التعاون بعد أن يتحقق التعارف، ويشارك الجميع في نشوه النجاح، وتبادل المعلومات والخبرات.

٣ - الاستفادة من الأخطاء من وسائل التعلم، فيتعلم الانسان كيف لا يقع في الخطأ مستقبلا، كما يجب الاستفادة من أخطاء الغير.

٤ - كل مسئول ناجح هو معلم بغير فصل، إنه يتولى عملية التعليم كل يوم في مكتبه وفي مروره، وفي تفتيشه وفي اللقاءات (البند/٢) فيوصل الى معاونيه والعاملين تحت رئاسته:
- التوجيهات والتعليمات فمن خلال الأوامر والكتب الدورية.. وغيرها
- أثناء المرور أو التفتيش.
- التعقيب على الأخطاء والملاحظات التي اكتشفها.

٥ - الحوافز والمكافآت من وسائل التعليم وكذا الترقيات (تأخير الترقية جزاء المقصر.. وغيرها).

٦ - الطوابير التعليمية والاسبوعية للمستويات الدنيا من الجنود والخفراء مع حسن اختيار الموضوعات المناسبة لهذا المستوى.

٧ - الافــــلام التعليميـة

ثالثاً: مناهــج التدريــب

إن المجتمع غير الآمن مجتمع تشيع فيه الفوضى وتضطرب فيه الأحوال، فيعيش الناس فيه غير آمنين ولا مطمئنين.

وحتى يكون التدريب مؤثراً ومنتجا لآثاره ومحققا لأهدافه لابد أن تكون المناهج محققة لذلك وملائمة للغرض والأهداف المرجوة.

وضـع المناهـج:

وحتى تحقق المناهج الأهداف، يجب أن يقوم باعدادها واختيار موضوعاتها، أناس متخصصون حتى يحسنوا الاختيار فالمتخصصون هم ادرى الناس بالاحتياجات وهم أصلح من يدرك المتطلبات، وما تحتاجه الأجيال القادمة وهم أولى الناس باحتياجات التخصصات المختلفة وما سوف يواجه الدارسون من صعوبات ومشاكل.

ولنا في حرب العاشر من رمضان (السادس من أكتوبر) الدرس الباقى على مر التاريخ والذي تلقفته المعاهد العسكرية والمراكز المتخصصة بالدراسة، فلقد قدرت قيادات القوات المسلحة المصرية الصعوبات والمخاطر التي ستواجه قوات العبور، فجهزت سداً ترابياً مماثلاً لسد بارليف على الضفة الشرقية لقناة السويس، على فرع من فروع النيل يماثل قناة السويس، واستمر تدريب قوات العبور على اجتياز المانع المائي ثم تسلق السد الترابي وهم يحملون الأسلحة والمعدات التي يستعملونها والتي سيحملونها وقت المعركة، وهكذا كان كل جندي يعرف دوره وما سوف يواجهه من صعوبات وتمّ العبور بمشيئة الله.

ولما كثرت حوادث انتحار الشباب من فوق الأبراج وناطحات السحاب في الولايات المتحدة الأمريكية، أعدت ادارة الشرطة بنيويورك فرقة للانقاذ، وحتى تتمكن الفرقة من القيام بمهمتها وهذه تتطلب منهم الصعود الى الأبراج والمرتفعات تحت كل الظروف، تلقى الأفراد تدريبات متخصصة في كيفية التعامل مع هؤلاء الذين يشرعون في الانتحار، وكيف يتم اقناعهم بالعدول، ومن بين تدريباتهم العملية تسلق برج مانهايم فوق جسر جورج واشنطن بارتفاع ٢٠٠ يارده وسط رياح سرعتها ١٢٠كيلومتراً في الساعة.

تحقيق الأهداف:

قلنا ان التدريب لا يقتصر على نقل المعلومات الى الدارسين بل يتضمن كذلك تلك التجارب والخبرات والتدريب العملي والتطبيقي.

وحتى تتحقق أهداف التدريب يجب أن يشتمل المنهج على مايلي:

- تزويد الدارسين بما يعينهم على العمل الذي يتدربون عليه، وتبصيرهم بالصعوبات

وبالمشكلات التي يمكن أن تواجههم وتبصيرهم بوسائل التغلب عليها ومن أمثلة ذلك:

- ان مكافحة الجرائم لا تتأتى من مجرد اقامة العدل وتطبيق القانون، بقدر ما تنجح وسائل المكافحة في استبعاد عناصر الجريمة وكذا استبعاد الظروف التي تتولد عنها الجريمة من دوريات وعمل أكمنة والمرور.. وغيرها.. وتعتمد هذه الوسائل أصلاً على الجمهور في تحصين أمواله وحمايتها وتأمينها وفي التعاون بين الجمهور والشرطة، ذلك لأن مجرد وقوع جريمة ما لا يعني بالضرورة وجود عجز أو قصور من جانب أجهزة الأمن أو عدم كفاءتها[٢٠]، وكيف لا يحصل رجل الأمن على معاونة الجمهور خاصة وأن القضاء على الجريمة كلية أمر مستحيل ولن يهبط معدل الجريمة عن حد أدنى[٢١].

ومهمة أجهزة الشرطة الوصول بالجريمة الى هذا المستوى الأدنى والتدريب الجيد كفيل بكل ذلك.

- واذا فشل الأداء ارتبك العمل وطاش الفكر، وضابط الشرطة في أمس الحاجةالى تدريب يجعله يسيطر على عقله وفكره، ليحسن توجيه النشاط والسلوك الى تصحيح المسار، فالتدريب الناجح يجعل رجل الأمن قادراً على مواجهة المواقف العصبية بإيجابية، ويزوده بالتجارب والخبرات التي تعين على مثل هذه المواجهات؟ ويعلمه كيف يتغلب على التوتر العصبي، فلا يتحكم هذا التوتر في نشاطه فيبدده، وفي سلوكه فيشط به، وذلك لأن الفكر يشطح والعقل يجمح في لحظات التوتر.. فإذا ما وقع حادث مصادمة في طريق رئيسي، أو انقلبت سيارة على طريق حيوي وهام، وانتقل ضابط الشرطة فلا يقف عند حد معايشة الحدث فقط، فإنه إن قتل انزعج وارتبك ولن يفعل شيئاً، أما الضابط المدرب على مثل هذه المواقف وتعلم الخطوات الواجبة في مثل هذه المواقف فلن يربكه الحدث، أو تتوتر أعصابه، وانما يصبح هذا الحادث محركاً على التصرف وفض الاشتباك حتى ينساب المرور في سهولة ويسر مرة ثانية.

- لاشك أن للسلوك الايجابي دوراً فعالاً في المواقف العصبية، ولكن مجرد السلوك الايجابي لن يحل المشكلة أو يعالجها المعالجة الصحيحة.. فالمشاجرة الجماعية لا يحلها مجرد السلوك الايجابي بدون تفكير علمي وفعال، فالسلوك الايجابي فقط قد يدفع الضابط الذي انتقل الى المشاجرة لأن يقتحم المشاجرة ويزج بنفسه بين المتشاجرين فينال نصيبه من

الطرفين، ولن يباعد مجرد هذا السلوك الايجابي بين التشاجرين.

ولكن الخبرة والتجارب وسابقة التدريب تجعله يأمر الجنود بإطلاق صفاراتهم، ويبقى هو خارج دائرة المشاجرة، هذه الصفارات مجتمعة لها وقع ايجابي وفعال فتفرق المتشاجرين دون أن يصاب هو أو جنوده.. فليس المطلوب مجرد السلوك الايجابي، بل المطلوب العمل المنتج وإعمال الفكر، وكان الله قادراً على أن يسقط الرطب على السيدة مريم بعد وضع المسيح عليه السلام، ولكنه يأمرها سبحانه وتعالى ﴿..وهزي اليك بجذع النخلة تساقط عليك رطباً جنياً﴾ وليس مجرد هز النخلة بل هزها في الاتجاه الصحيح «اليك» حتى يتساقط الرطب من حولها وليس بعيداً عنها.

والأداء الفعال والجيد والمنتج لآثاره يحتاج الى تفكير ايجابي، وخبرة سابقة، وتدريب جيد لكي يكتسب الدارس المهارات والقدرات ولكي ينمي ما عنده منها.

وبالتدريب يمكن تحويل التوتر العصبي، وهذا التوتر أمر طبيعي في المواقف العصبية مثل المظاهرات والارهاب والحريق والحوادث الجسيمة، يمكن تحويل التوتر العصبي الى قوة خلاقة، والتدريب الى جانب ذلك، يجعل الشخص قادراً على مواجهة الصعاب وعلى التفكير المتعقل.

توزيع المنهج:

بعد تحديد المنهج المناسب لكل دورة أو فرقة تدريبية يأتي توزيع كل منهج على أيام الأسبوع:

الأسبوع الأول: يخصص للموضوعات الدسمة والعامة، فالدارسون في ذروة النشاط والحماس والاقبال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن ذلك يملأ نفوس الدارسين اقتناعاً بأهمية التدريب، كما يتيح الفرصة لكي تتفاعل الموضوعات في عقول الدارسين ويتفاعل معها الدارسون.

وسط الأسبوع: يخصص للموضوعات العملية والتطبيقية والتخصصية، أي يخصص للموضوعات ذات التخصص المعين، وكيفية الأداء وأساليب العمل والآراء والأفكار ووجهات النظر

نهاية الأسبوع: وتلقى فيه الموضوعات محل الخلاف في الراي، ومناقشة وجهات النظر المختلفة، ومدى علاقة ذلك بالموضوعات العامة، أي الربط بين موضوعات أول الأسبوع وأوسطه، والمناقشة التي تنشط الذهن وتجلى أي شك أو قلقلة أو بلبلة، ولو القيت تلك الموضوعات في أول الأسبوع، فقد تحدث نوعاً من الارتباك وقد تشتت الاذهان[٢٢] بقية الأسبوع.

وبذلك.. ينتهي الأسبوع وقد حسمت موضوعات ذات الخلاف في الرأي وفي وجهات النظر ومناقشة الآراء والأفكار ووجهات النظر المختلفة.

مواصفات الدارسين:

تختلف المواهب من شخص لآخر، وما قد ينجح فيه شخص قد يفشل فيه آخر، فكل ميسر لما خلق له، ومن هنا كان التخصص. ذلك لأن العمل المناسب هو ما يناسب امكانات الشخص ويتفق وميوله واستعداداته ، فتكتشف الطاقات والقدرات والمهارات الدفينة، ومن هنا كانت قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حتى تنطلق المهارات والقدرات من مكانها للعمل والأداء والعطاء[٢٣] ، وسبق أن بينا كيف يكشف التدريب الجيد عن كل هذه الطاقات والمهارات ويتيح لها الفرصة لكي تبين على نفسها من خلال اللقاءات والمؤتمرات والتدريب العام أو المتخصص ومن خلال السلوك.. وغيرها.

وكذلك يتمكن الرئيس أو المدير أو القائد من التعرف على طاقات العاملين تحت رئاسته وقيادته وقد يتعرف على العمل المناسب والتخصص الذي يلائمه.

إن أول خطوة لوضع منهج ناجح هو تحليل وظيفة العمل الذي يعد التدريب له، وتحديد الأهداف الخاصة بهذا العمل مثل حراسات أماكن أو أشخاص وتأمين مواقع أو مكافحة الإرهاب، أو مطاردة مجرمين.. وغيرها.

ثم يأتي بعد ذلك التعرف على مواصفات الأشخاص الذين يصلحون لهذا العمل وذاك وماهية الشروط الواجب توافرها في الدارسين، فمواصفات من يعمل في الحراسات أو مكافحة الارهاب، وأعمال العنف، أو مكافحة المخدرات الى غير ذلك من التخصصات وتضمن تلك الصلاحيات المستوى الفكري والثقافي والعلمي والصلاحيات الجثمانية.

اختيار المحاضرين:

بعد التخطيط السليم ووضع المنهج الصحيح والمواصفات اللازمة بالدارسين، يأتي بعد كل ذلك حسن اختيار المحاضرين والمدرسين، والمحاضر الجيد من مقومات النجاح.

ويتم الاختيار من بين الضباط الأكفاء والمشهود لهم من ذوي الخبرات والتجارب والتخصص، ومشهود لهم بالأخلاقيات والقيم الأخلاقية فعلم بلا أخلاق علم مدمر!!!

وهناك مواصفات عامة للمحاضر الجيد منها:

١ - أن يكون متخصصاً في مادته.

٢ - من ذوي الخبرات والتجارب، فالخبرات والتجارب التي ينقلها المحاضر الى الدارسين أساس كل تقدم، وتطور، فلا يبدأ الدارس من البداية ولكنه يبدأ من حيث انتهى السابقون.

وقد تعوض الخبرة والتجارب عن المؤهل العلمي، حبذا لو جمع المحاضر بينها جميعاً، فيجمع النجاح من أطرافه.

٣ - لا يقتصر على المحاضرين من الضباط المؤهلين والأكفاء فقط، بل ان يطعم التدريس بالمتخصصين من غير الضباط، أو بمعنى أدق من المتخصصين في الأعمال التي لها علاقة بالأمن، وأعمال الشرطة مثل القضاة ورجال القانون والنيابة العامة وفي الشئون المالية فلقد أثبتت التجارب مبلغ الافادة من أفعال هؤلاء ليس في عائد التدريب فحسب، بل وفي التعاون في الحياة العملية[٢٤].

٤ - يختار المحاضرون من بين هؤلاء الذين يشغلون المراكز الحساسة ذات الصلة بالعمل الشرطي، حتى تتاح الفرصة للدارسين أن يلتقوا بهم ويناقشوهم فيما يعن لهم من موضوعات أو آراء أو أفكار، فيسمعونهم ويسمعون منهم، وهذا الحوار يساعد الى جانب الوسائل الأخرى السابق بيانها، على كشف الطاقات والمواهب الدفينة في الدارسين واستعداد كل منهم لشغل العمل الذي اختير له.

رابعاً: التدريب لاستكمال القوة

أولا: عنف المجرم ومقاومة رجل الأمن:

هناك شعار الجريمة في ازدياد يوماً بعد يوم، إذ أصبحت الجريمة في هذه الأيام ذات طابع متميز من القسوة والوحشية، الأمر الذي قد يحتاج مزيداً من الأعباء والجهد لمكافحتها، تطورت الجريمة فأصبح المجرم يخطط لها ويتخلى عن الوسائل التي عهدتها الشرطة وتعودت عليها الى وسائل شيطانية محكمة التدبير محبوكة التركيب.

ومن وسائل إصلاح البيئة من الداخل، مزيد من المعاهد الشرطية الحديثة، ذلك لأن المعاهد الحديثة تقوم بدراسة البيئة المحيطة، وتحليل أنماط الاجرام فيها، والتعرف على وسائل العنف وأساليب ارتكاب الجرائم، فتحدد وسائل العلاج، وكيفية مكافحة الجريمة ومقاومتها، ثم تتولى تدريب الدارسين وتعليمهم تلك الوسائل، كما أن تلك المعاهد تتولى تطوير وتعديل موضوعاتها لتواجه متطلبات البيئة المتغيرة، فتطورها وتحدد المناهج والدورات اللازمة وفي متطلبات البيئة أو الاقليم[٢٥].

ومما يزيد من صعوبة الموقف أن وسائل الاعلام المختلفة من مقروءة أو مسموعة أو مرئية، قد خلقت ـ في عصرنا ـ صورة يتم من خلالها دائما تقويم أعمال أجهزة الشرطة المختلفة، وتدفع المواطنين الى الموازنة والتقييم لتلك الأعمال، ومن هنا يتولد الرأي العام الذي يحاسب أجهزة الشرطة ويضعها تحت الأضواء.

وحتى تتوازن الأمور وحتى تقدم الشرطة صورة صادقة عن ذاتها وأعمالها وانجازاتها أنشئت ادارات العلاقات العامة لتتولى ـ في الأصل ـ هذه المهمة مهمة الموازنة وتقديم الصورة الصادقة والمشرفة، ولتصحيح المفهوم الخاطىء لدى الجمهور.. والتدريب الجيد الهادف يساعد العاملين في ادارات العلاقات العامة على القيام بالواجب وأداء المهمة على خير ما تكون.

واذا كانت الشرطة وهي تقاوم الجريمة وتكافح الاجرام بصفة عامة، وتطارد الخارجين على القانون، فإنها ملزمة بالقوانين وبالخضوع لها والعمل تحت سيادتها، والتطور في الجريمة وفي أسلوبها وفي تنوعها، يدعو الى مزيد من الاجراءات، ومن هذه الاجراءات ما يشكل اعتداء

على الحريات، وهذا يؤدي في النهاية الى تغيير نمط الحياة التي تعيشها(٢٦).

عنف المجرم وعنف رجل الشرطة!!

لا يستوى عنف رجل الشرطة وعنف المجرم، فالمجرم في عنفه انما يدافع عن حياته ويحمي حريته التي يهددها القانون ويطاردهما رجل الأمن، لذلك لا يراعي المجرم عندما يلجأ الى العنف أية مشاعر أو أحاسيس، فهو يسعى جاهداً لتحقيق هدفه ومراده ثم يلوذ بالفرار، فيصل في عنفه الى منتهاه.

وقد تكون قسوة المجرم نوعاً من المرض النفسي ومعاناة العقد النفسية، فهو يتلذذ من ممارسة العنف وتعذيب ضحيته وكلما زاد في قسوته، كلما زادت متعته ولذته فلا مشاعر انسانية تحكمه، ولا ضمير يوقفه عند حدّه.

بينما رجل الشرطة عندما يلجأ الى العنف وهو يواجه كل هذه الصنوف لا يلجأ اليه الاّ لضرورات لا مفر منها، ولا يلجأ الاّ بها، وفي كل الحالات فعليه أن يستعمل الحكمة وأن يضبط النفس، ولذلك فهو لا يتمادى في العنف ولا يبالغ فيه، وفي كل ذلك مقيد وملتزم بأمور:

- على الرغم مما قد يحدث فرجل الشرطة يهمه أن يقع خصمه في قبضته حياً حتى ينال جزاؤه في محاكمة عادلة، وحتى يحصل منه على ما يكون لديه من معلومات تكشف مزيداً من الغموض.
- لا يغفل رجل الشرطة ولو للحظة واحدة، عن القانون وكفالة الحقوق والحريات.
- رجل الشرطة مطالب بأن يلجأ الى القوة عند الاقتضاء فقط وعندما تعوزه الحيل واذا لجأ الى القوة فبالقدر اللازم، واذا تجاوز رجل الشرطة تلك الحدود تحمل مسئولية ذلك.
- مهما كان الموقف فتسيطر المشاعر الانسانية على رجل الشرطة، وقد يعتري تلك المشاعر الانسانية نوع من الخوف.

على قدر العنف يكون مؤهل المجرم!!

كثرت في العصر الحديث العصابات الاجرامية الخطيرة، والمؤهل الذي يؤهل المجرم للالتحاق بمثل هذه العصبات، هو العنف ومدى ما يتمتع به من القسوة والوحشية في التعامل.

وتتخذ العصابات الدولية مثل المافيا وغيرها، طقوساً معينة عند التحاق عضو جديد بها، فإذا أراد مجرم الانضمام اليها قيس مدى العنف الذي يتمتع به ووضع تحت الاختبارات التي تؤكد خصال العنف والوحشية، وكلما بلغ العنف مداه، كان دليلاً على الولاء لهذه العصابة، ولكل من هذه العصابات معايير لقياس الولاء الدائم Undying Loyalty وهو ما يطلق عليه قانون الصمت الصارم Omerte(٢٧)

وفي مقابل كل هذا العنف والقسوة وكل هذا التمجيد والتعظيم لتلك القسوة من جهة، نجد أن أجهزة الشرطة في تعاملها، تخضع للقانون وللنظام والانضباط وللانسانية، وهذا هو الفرق بين عنف وعنف.

ولما كان الأمر على هذا النحو فإن رجل الشرطة في حاجة دائماً لكي يعوض هذا الفرق الكبير بين عنف المجرم والقوة التي تلجأ اليها أجهزة الشرطة في مقاومة العنف..

إن رجل الشرطة في حاجة الى زيادة قدراته ومهاراته وكفاءاته حتى يتمكن بقليل من العنف أو بأدنى قدر من القوة من التغلب على هؤلاء المجرمين وهذا النقص من جانب الشرطة لا يعد نقيصه، ولا يحسب عليها، بل يحسب لها..

إن التدريب الخاص والمتمير ينمي قدرات أجهزة الشرطة.

ثانياً: استكمال التدريب:

لا يتوقف التدريب اذا أريد له أن يكون فعالا ومؤثراً، عند حد انتهاء فترته وانصراف الدارسين، لا يتوقف التدريب بمجرد انتهاء المحاضرات وعودة الدارسين الى مواقعهم وانما لابد من استكمال هذا التدريب.

- متابعة الذين تم تدريبهم في مواقع عملهم ليعلم مدى ملاءمة التدريب لمواجهة العمل وصعوباته وتحقيق الغرض من التدريب، وماهي مشكلات التطبيق وهل يوجد قصور وماهي مشكلات البيئة حتى يمكن تطوير وتعديل المنهج أو الخطة كلها.
- الاتصال بالقيادات التي يعمل تحت قيادتها هؤلاء الذين تم تدريبهم للوقوف على مدى الكفاءة وعلى نتائج التدريب ومحصلته وتقدير العائد من التدريب والتعرف على ملاحظاتهم.

- تقوم ادارات العلاقات العامة بتحسس الرأي العام وردود الفعل عند الناس وتقدير العائد من التدريب.
- التعرف على ما استحدثه المجرمون من وسائل وأساليب والمعدات والأسلحة التي يستخدمونها، ولا يتوقف الأمر عند هذا التعرف، بل على واضع المنهج أو على المخطط أن يكون سباقاً دائماً ليتوصل الى الخطوات التالية في مكافحة المخدرات والارهاب وعمليات السطو.. وغيرها، وهنا تتجلى قدرة المخطط على التخيل والتنبؤ.
- لا يترك التدريب للمصادفات فيترك رجل الأمن يتصرف تلقائياً والى السلوك الشخصي، ومهمة مخطط التدريب التعرف على دراسة تكليف المتخصصين والفنيين في البيئة وسيكولوجية التجمعات لكي يضم هذه الدراسات الى المنهج التدريبي.

الخاتمـــــة

جهاز الشرطة في أي دولة هو جماعة من أفراد المجتمع الذي يعملون فيه، ومن هنا فإن علاقات رجال الشرطة والأمن، سواء فيما بينهم كأفراد في هيئة الشرطة، أو مع أفراد المجتمع، هي مشاعر مشتركة ومتبادلة، تمثل اتجاهاً مهيئاً لإيجاد المناخ الملائم للوصول الى أفضل صورة يمكن أن تكون عليها تلك العلاقات التي هي في الواقع وسيلة التنفيذ[٢٨].

والعلاقات مواقف بين أطراف تجمعها بعض الاهتمامات المشتركة، وهذه الاهتمامات المشتركة هي الحياة اليومية بكل مافيها من أمن ونظام واستقرار وحياة ومعيشة تتفاعل فيها مشاعر الأطراف لتحقيق الأمن[٢٩].

ومن المسلم به في عصرنا الحديث، أن جهاز الأمن الناجح لا يحتاج الى وسائل علمية وتقنية حديثة فحسب، لكي يستمر محققاً للنجاح، بل يحتاج ،بالاضافة، الى علاقات اجتماعية ولمسات انسانية عند حل مشاكل المواطنين وعند الفصل في منازعاتهم والى تفهم أسباب الجريمة[٣٠]. ويتم تعليم رجل الشرطة وتلقينه كل تلك المقومات، والوسائل أثناء الإعداد والتدريب على المستويات المختلفة، وكيفية تنفيذ العمليات الأمنية وكيفية التعامل مع الناس.

إن العلم والمهارة وحدهما لا يكفيان لجعل رجل الأمن رجلاً جيداً صالحاً فحسب، بل لابد أن يقترن ذلك بالقيم والأخلاقيات، قيم وأخلاقيات العمل والأداء والخدمات، ولن يحظ رجل الأمن بالاحترام وتقدير المجتمع، الّا اذا تم اعداده الاعداد الكامل وتدريبه التدريب الصحيح، ليصبح رجلاً مؤهلاً وصالحا[٣١].

ولما كانت البيئة أوالمناخ الذي يعمل فيه رجل الأمن، يختلف عن مناخ أي عمل آخر[٣٢]. فلابد أن ينشأ تنشئة صالحة، مراعية لكل القواعد والتقاليد حتى يكون صالحاً ومدركاً لكل المفاهيم التجريدية في المجتمع الذي يعيشه ويعمل فيه، مثل الأمانة والصدق والعدل والانصاف والعفاف، وهذه كلها مفاهيم لا تتوارث وانما مفاهيم يمكن اكتسابها[٣٣]. من ممارسة الحياة ومن التعليم والتدريب، ومن هنا كانت الدقة في الاختيار، اختيار الأفراد الذين سيعملون في جهاز الشرطة على كافة المستويات ثم حسن اختيار العناصر الصالحة لكل تخصص وكل تدريب.

وهناك من الضوابط الادارية والقانونية التي تهدف الى حماية رجل الأمن من الانحرافات، الانحراف الاداري، والانحراف الجنائي. وكيف السبيل الى أن يعلم رجل الأمن كل ذلك، وكيف السبيل الى الايمان بذلك الا عن طريق التدريب الصحيح؟

ومهمة تلقين العلوم والقيم الأخلاقية والمفاهيم المجردة وكيفية مواجهة المواقف العصبية، تقع على القائمين على التدريب والمحاضرين.

أما مهمة القائمين على التدريب فتنحصر في وضع المناهج الملائمة بعد تحديد الأغراض والأهداف المرجوة من التدريب وفي وضع المواصفات اللازمة في الدارسين.

أما مهمة القائمين بالتدريب وهم المحاضرون، فتقوم على البذل والعطاء ولقد صدق رسول الله (ﷺ) حين قال:

«من سئل عن علم فمنعه لجمه الله بلجام من نار يوم القيامة».

فإذا ما قام كل بواجبه حقق التدريب ثمراته، وتحقق الهدف، وأداء العمل يساعد على كشف الذات وأن يتعرف كل شخص على ذاته ويكتشف نفسه، وأداء العمل منشط للكبرياء المحمود عند الانسان.

ومهمة القائد أو الرئيس أو المدير تنمية الاعتداد بالنفس في غير خيلاء أو زهو، وتعزيز الثقة وإثارتها بالسماح للعاملين بالعمل والإبداع والمبادرة، وان يعايشهم في عملهم ويزكيهم فالعمل عبادة!!

الهوامـــــش

1 Macklin Fleming: "Of Crime and Rights", Norton, N. Y 1978. PP 42-45.

2 - Macklin Fleming. ibid. p. 45.

3 - Stone and Deluca: "Investigating Crimes" Houghton Mifflin Co. London, 1980. p. 3.

4 Macklin Fleming: op. cit. pp. 58, 59.

5 Herbert G. Hicks: The Management of Organisations, A systems and Human Resources Apsoach. Mc Grew-Hill, N. Y 2nd. 1972. PP. 8-10.

6 Herbert G. Hicks and Cray Gullett: "Organizations: Theory and Behavior", Mc Grew-Hill Kirgokusha, London 1975, p.70.

7 - Hicks: The Management. op. cit pp.11, 12.

8 O. Glenn Stahl. "Public Perssonnell Administration" Herbert and Row Pub. N. Y 8M ed. 1983. P: 12.

9 O. Glenn Stahl: ibid. pp. 275, 276.

10 Sa Joseph G. Deigan: "Mandated Training For Private Security" F.B.I. Law Enforcement Bulletin, March 1987, Vol. 56. No 3. p. 7

11,12 Hicks and Gullett: op. cit. p. 375.

١٣ ـ صحيفة الأهرام القاهرية بتاريخ ٦/ ١/١٩٨٧م. السنة ١١٢ العدد ٣٦٨٢٦ ص: ١ تحت عنوان: (حوادث وقضايا).

14 - William J. Osterloh: "Police Supervisory Practice", John Willy and Sons, N.Y 1975, p. 43.

15 Lt. James M. Bradley: Training Doesn't have to be expensive to be Good, F.B.I. Law Enforcement Bulletin Feb, 1986, Vol 55. No. 2. p. 11.

١٦ ـ راجع صفحة ٧٠ ١٨٢

17 Lt. James M. Bradley: ibid p. 12.

18 - Michael K. Brown: "Working The Street" Russell Sage Foundation, N.Y 1981. p. 46.

19 Egon Bitner: "The Functions of the police in Modern Society" Rockville, Maryland Center for Studies of Crime and Delinquency. 1972. p. 81.

20 Stone and Deluca: op. cit. p. 3.

21 Macklin Fleming; op. cit pp. 58, 59.

22 Lt. Bradley: op. cit. pp. 12, 13.

23 - Herbert Hicks: Op. cit pp. 8 10.

24 Lt. Bradley: op. cit. p. 13.

25 Norman E. Pomrenke and B. Edward Canbell "The Southern Police Institute" F.B.I law Enforcement Bulletin Feb. 1978, Vol. 56. No. 2. p. 12.

26 Judge, Peter F Fay: "Men and Women Who Wear the Badge" F.B.I. Law Enforcement Bulletin. Feb. 1987. Vol. 56. No: 2. p. 15.

27 - Sean M. Mc Weeney: "The Sicilian Mafia and its Impact on The United States" F.B.I. Law Enforcement Bulletin. Feb 1987 Vol, 56. No 2, p. 1.

28 Biestek, Flix: "The Casework Relationship" Chicago, Loyola Univ. Press, 1957. p. 117.

29 - Perlman, Heblin Harris: "Social Casework, A Problem Solving Process" Chicago Univ. Press, 1957 pp. 65, 66.

30 Gwyne Peirson: "Police Operations", Nelson Hall, Law Enforcement Series. N.Y. 1976, p. 1

31 Gwyne Peirson: ibid. p. 80.

32 William J. Osterloh: op. cit. p. 7

٣٣ ـ مفاهيم في علم الاجتماع. الدكتور ابراهيم خليفة. المكتب الجامعي الحديث. ١٩٨٣م/ ١٩٨٤م. ص: ٧٧ ـ ٧٩.

مراكز تأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة

خطة موجزة مقترحة لتأسيسها في بيئتنا المحلية

الدكتور محمد زياد حمدان(*)

المقدمــــــة:

العاملون المدرسيون الذين نقصدهم في هذه الدراسة هم: الاداريون من مديرين ووكلاء ومراقبين، والمرشدون الطلابيون من مشرفين اجتماعيين ومرشدين نفسيين واكاديميين، ثم معلمو المواد المنهجية المختلفة

والتأهيل هو عملية تطوير وظيفي لمهارات هؤلاء العاملين ، التربوية والادارية والشخصية، سعياً لتحسين عملية التربية المدرسية ورفع مردودها على التلاميذ ومجتمعهم، اما مراكز التأهيل فهي تسهيلات خاصة قادرة شكلاً ومحتوى وكوادر تشغيلية، على استضافة العاملين وعمليات تحسين كفاياتهم الوظيفية للأفضل.

ونظراً لأهمية التربية المدرسية في بناء الفرد والمجتمع، فقد عمد الأخير الى بناء مؤسسات تربوية ـ اكاديمية متخصصة لإعداد الكوادر المختلفة التي تحتاجها هذه التربية لأداء رسالتها اليومية، فيما يعرف بمعاهد وكليات التربية والكليات الأدبية والعلمية الأخرى، ومع أن هذه المؤسسات التعليمية العالية تقوم بدور رئيسي في اعداد القوى العاملة المدرسية المطلوبة بواسطة برامج قبل الخدمة Pre-service Programs الا أن الاعداد بأفضل صيغه وعطائه، في ضوء تقلبات العصر والتحولات التقنية والاجتماعية المتعاقبة، والزيادة النهائية في المعلومات، يتعرض للعتق أو عدم الصلاحية خلال فترة قصيرة نسبياً تقرب من خمس سنوات، كما أفاد عدد من المربين المختصين بالولايات المتحدة الأمريكية.(1)

اذا كان هذا هو حال برامج الاعداد قبل الخدمة في بلدان متقدمة بالتربية، فكيف يكون

(*) أستاذ بمعهد الادارة العامة. الرياض. المملكة العربيه السعودية.

الأمر لدينا، وعملنا التربوي عموماً يحدث بدون فلسفة أو أهداف مدروسة حيناً، «أو موجودة ولكنها غائبة في الادراج المقفلة بالادارات المركزية على الأرجح»، وبالروتين والراتب الشهري حيناً آخر.. في الوقت الذي تتعدد به حاجاتنا الوطنية والمدرسية الوظيفية، وتتصف بالتداخل والتركيب والصعوبة في آن واحد.

إن الاجابة للأسف غير مشجعة.. لماذا؟ لأن برامج الاعداد لعاملينا المدرسيين قبل الخدمة اذا كانت كافية تخطيطاً، فإن تنفيذها يواجه صعوبات متعددة، ادارية روتينية وبشرية متخصصة وتمويلية، ثم شكلية وعادية تتعلق بالمواد والتسهيلات والتجهيزات التربوية المتوفرة، الأمر الذي يتخرج منها في معظم الأحوال كوادر مدرسية غير مؤهلة جزئياً أو كلياً لمسئولياتها الوظيفية اليومية.. ويستفحل هذا النقص الوظيفي يوماً بعد يوم نظراً لعدم ميل هذه الكوادر للقراءة والاطلاع في التربية، كحال أفرادنا بالمجتمع عموماً، وندرة متابعتها وسد حاجاتها الوظيفية من الادارات المركزية.

والنتيجة في كل الأحوال ضعف أهلية الكوادر المدرسية للقيام بمسئولياتها أثناء الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه ضعف التربية التي تفرز بدورها أفراداً ومجتمعات ضعيفة.. إنها مظاهر ملاحظة عموماً في حياتنا التربوية والاجتماعية المحلية.

ولم يتوقف الضعف على برامج اعداد العاملين المدرسيين قبل الخدمة، بل نلاحظ أيضاً انعقاد دورات تأهيلهم أثناء الخدمة، وهي لم تخرج عن دائرة الصعوبات المتنوعة التي نواجهها مدرسياً وحياتياً.

ولما كان موضوع تخطيط وتنفيذ دورات التأهيل قد عالجناه مبدئياً في دراسة سابقة قيد النشر بعنوان: «تطوير المعلمين وظيفياً أثناء الخدمة: مفهومه واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامجه» فإننا بالدارسة الحالية سنطرق العامل الحاسم الثاني لنجاح تأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة، وهو مراكزه أو بيئاته التنفيذية، متناولين بهذا الصدد نقطتين رئيسيتين هما: مفهوم ودور وتأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة، ثم تخطيط مراكز التأهيل.

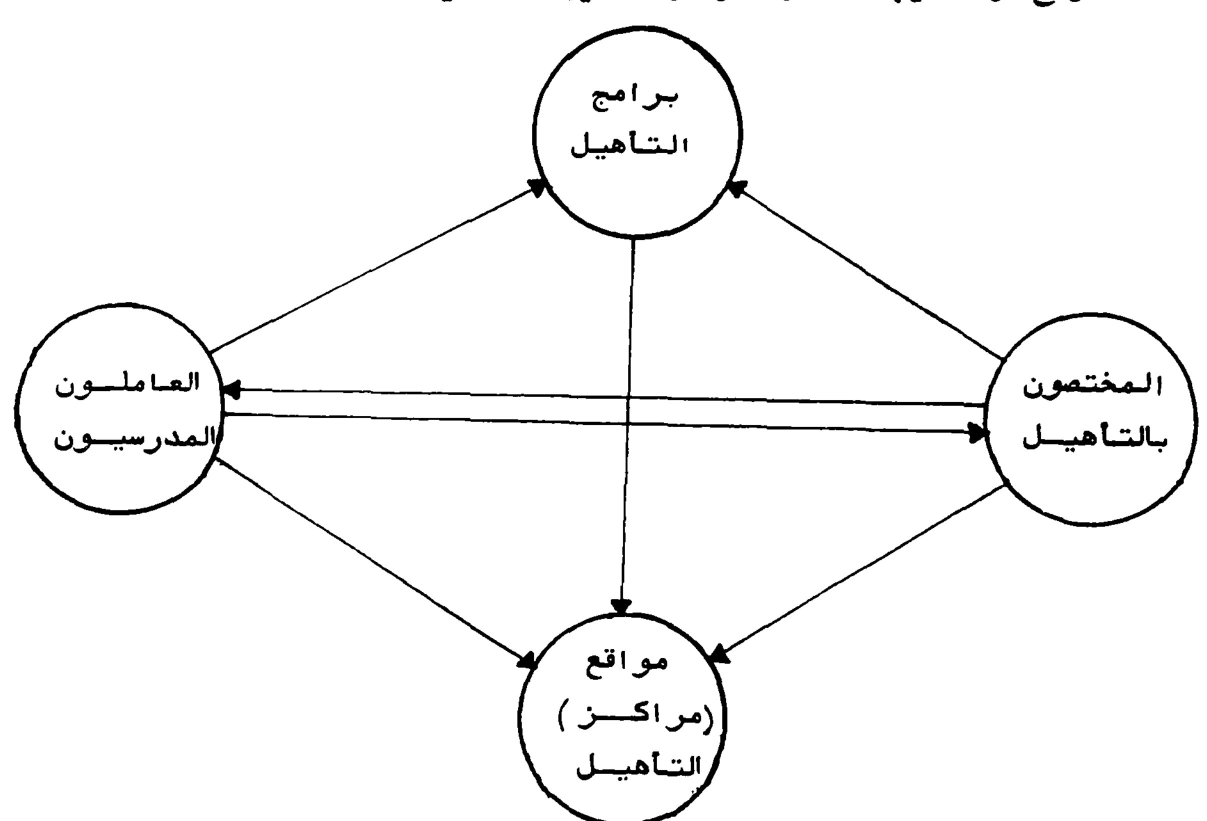
مفهوم ودور تاهيل العاملين المدرسيين اثناء الخدمة

إن تأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة هو كما ذكرنا عملية تطوير وظيفي لكفايات الكوادر المدرسية الرئيسية، الاداريين والمعلمين والمرشدين الطلابيين.. تقع الكفايات الوظيفية التي يركز التأهيل على احداثها أو ترميمها لدى هذه الكوادر كما سنبين في فقرة لاحقة في ثلاث فئات عامة: (ادارية، تربوية، ثم ارشادية للتوجيه الطلابي).

ويتكون مفهوم التأهيل أعلاه نتيجة توفر وتفاعل أربعة عوامل رئيسية هي: «المختصون بالتأهيل، مرسلو التأهيل أو المصدر الفني للتأهيل، العاملون المدرسيون، مستقبلو التأهيل، وبرامج التأهيل..ثم مواقع أو مراكز التأهيل» تبدو هذه العوامل معاً في الرسم التالي:

الشكل رقم (١)

أنواع وأساليب تفاعل عوامل تأهيل العاملين أثناء الخدمة



وكما يبين الشكل رقم (١) فإن المختصين بالتأهيل والعاملين المدرسيين، بينما يتفاعلون معاً أثناء تناولهم للبرامج التأهيلية، فإن مراكز التأهيل هي المواقع التي تستضيف

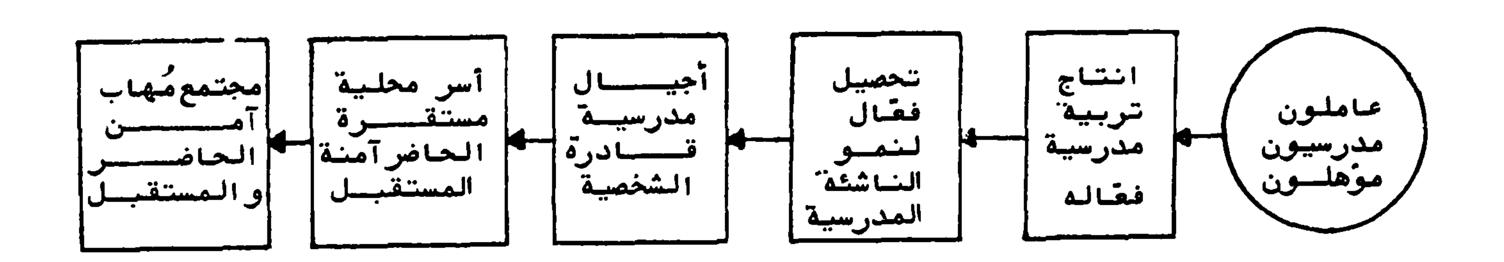
هذه العوامل الثلاثة وترعى تفاعلها، وتساهم في رفع مردودها اذا كانت ايجابية، أو تعوقه وتشوه نتائجه اذا كانت سلبية أو ناقصة..

تخطيط مراكز تأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة:

التخطيط هو تشريع مدروس لشيء مطلوب بالمستقبل يضع عادة المقومات والمواصفات السلوكية التي يجب أن يبدو بها هذا الشيء لاحداث تغيّر حياتي مرغوب، أو لأداء رسالة محددة، وتخطيط مراكز تأهيل الاداريين والمرشدين الطلابيين والمعلمين المدرسيين في هذه الفقرة، سيتناول عدة عناصر أو خطوات هامة تبدو موضحة بايجاز كما يلي (أنظر الشكل رقم ٢)

الشكل رقم ٢

دور التأهيل والعاملون المدرسيون المؤهلون في تقدم التربية والفرد والمجتمع



أ - أهداف عامة لمراكز التأهيل:

تبادر الادارة المركزية للتعليم أو أية جهة رسمية أو مستقلة أخرى تهتم بتطوير العاملين المدرسيين وظيفياً، باقتراح الأهداف العامة التي ستتحقق نتيجة مراكز التأهيل لتتولى لجنة تخطيطية مختصة بعدئذ تحليل متطلبات هذه الأهداف المتنوعة وتأسيس المراكز المطلوبة، يبدو مثال توضيحي للأهداف العامة التي يمكن تبنيها من مراكز التأهيل بالتالي:

١ - تحسين الكفايات الوظيفية للاداريين المدرسيين في المجالات التالية:

(*) القيادة التربوية	(*) المناهج
(*) الادارة التربوية	(*) تقويم التدريس
(*) الاشراف والتوجيه	(*) الاتصال والعلاقات الانسانية

(*) تنظيم القوى العاملة المدرسية (*) أخرى حسب الحاجة المحلية

(*) الفهرسة والتصنيف والسجلات المدرسية

٢ - تحسين الكفايات الوظيفية للمرشدين الطلابيين في المجالات التالية:

(*) الاشراف والتوجيه الطلابي (*) التحليل والتشخيص الاجتماعي/الأكاديمي

(*) الشخصية الانسانية (*) دراسة الحالة واعداد التقارير المتخصصة

(*) التطور الانساني (*) الاتصال والعلاقات الانسانية

(*) التعلم الانساني (*) أخرى حسب الحاجة المحلية

(*) تعديل السلوك

٣ - تحسين الكفايات الوظيفية للمعلمين والمدرسين في المجالات التالية:

(*) تخطيط وتحضير التدريس (*) تعديل السلوك الصفي

(*) المناهـــج (*) علم النفس التربوي

(*) مواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم (تدريس وتطوير وتشغيل) (*) الاتصال والعلاقات الانسانية

(*) تقويم التحصيل (*) أخرى حسب الحاجة المحلية

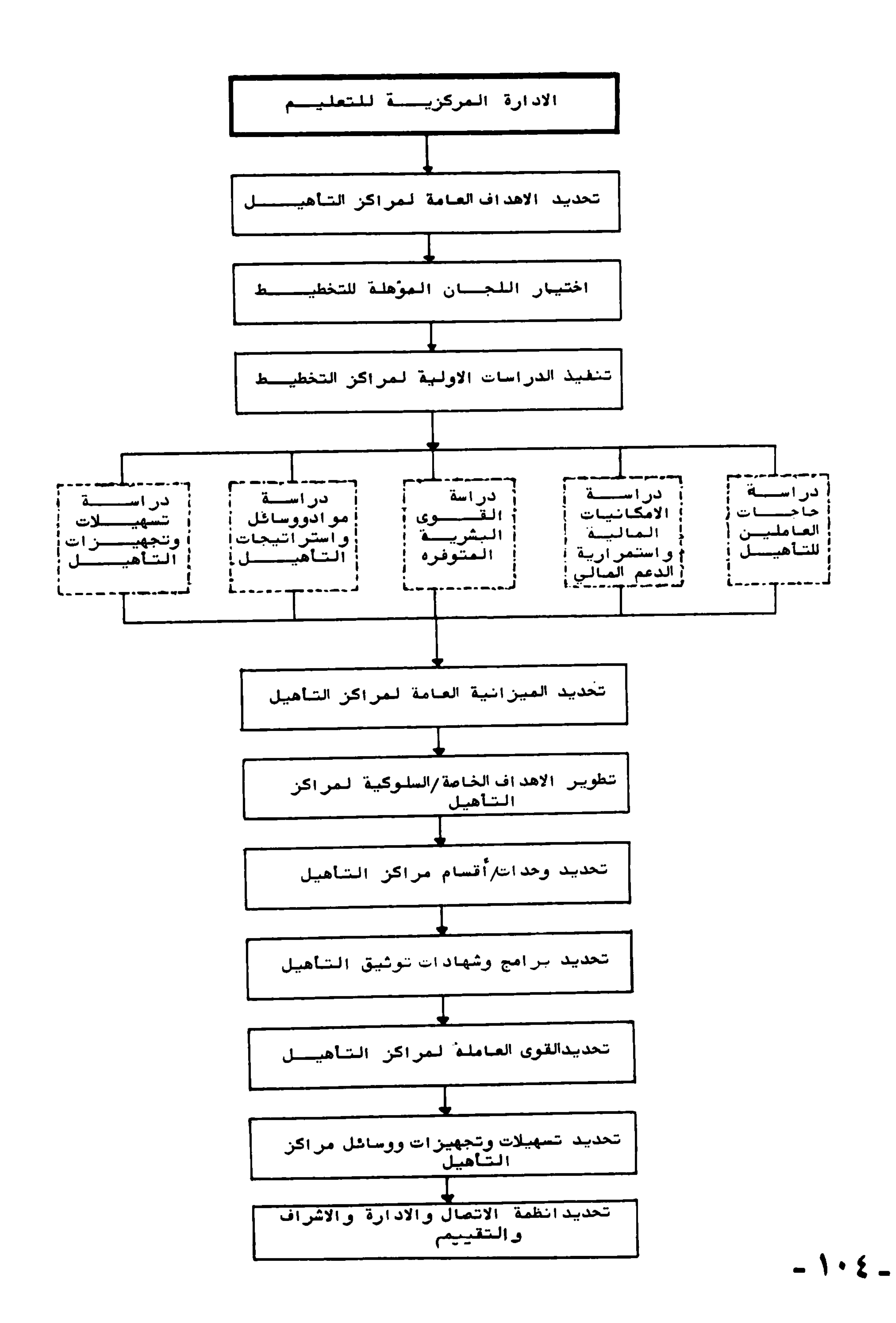
(*) ادارة وتنظيم المتعلمين

ب - اختيار اللجان التخطيطية لمراكز التأهيل:

يفضل في الأحوال العادية المتخصصة التي تطمح خلالها الجهات المعنية بالوصول الى تخطيط علمي وواقعي فعال متكامل لمراكز التأهيل، تكوين عدة لجان يركز كل منها من ناحية أو مجال يهم تأسيس هذه المراكز، أما في البلدان النامية، حيث الامكانات البشرية المؤهلة للتخطيط غير وافرة فيكتفى غالباً بلجنة واحدة تأخذ على عاتقها تنفيذ الدارسات التخطيطية المقترحة بفترات (جـ - ي) التالية، ووضع المواصفات الشكلية والسلوكية التي ستبدو عليها المراكز المطلوبة، وفي حالة عدم الاكتفاء بلجنة رئيسية واحدة مهما يكن، عندئذ يتم تشكيل لجان متخصصة فرعية لكل خطوة بالشكل رقم (٣) لتقوم الواحدة منها بمسئولياتها المحددة ثم تقريرها للنتائج جميعا الى اللجنة التخطيطية العليا لتنسيق البيانات المختلفة، والخروج بتصور موحد لمراكز التأهيل المناسبة.

الشكـــل رقم (٣)

رسم توضيحي لعناصر خطوات تخطيط مراكز تأهيل العاملين المدرسيين أثناء الخدمة



ولما كانت مراكز التأهيل ذات أهمية بالغة للتربية المدرسية وتطوير الانسان والمجتمع كما أوجزنا، فيفضل تكوين لجنة التخطيط، بالاضافة للخدمات المساعدة الضرورية، من أعضاء متخصصين كما يلي:

١ ـ عضو بدكتوراه في تربية واعداد المعلمين بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

٢ ـ عضو بدكتوراه في الادارة والاشراف بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

٣ ـ عضو بدكتوراه في علم النفس، أو علم النفس الاجتماعي أو التوجيه والارشاد الطلابي بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

٤ ـ عضو بماجستير في مواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

٥ ـ عضو بماجستير في المناهج والتدريس بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

٦ ـ عضو بماجستير في المحاسبة بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

جـ ـ تنفيذ الدراسات الأولية لمراكز التأهيل:

تقع هذه الدراسات الأولية في عدة أنواع أهمها التخطيط وتأسيس مراكز التأهيل مايلي:

١ ـ دراسة حاجات العاملين المدرسيين أثناء الخدمة في مجالات الادارة والتربية والارشاد الطلابي الواردة بالفقرة (أ)، أو غيرها مما يطرأ على الحياة العملية المدرسية، تشمل الدراسة الحالية للحاجات، أنواعها أو مجالاتها ومتطلبات تغذيتها لدى العاملين، البشرية والتربوية والمادية والشكلية والزمنية.

نقترح مهما يكن لتحديد ودراسة الحاجات (الكفايات) الوظيفية/ الميدانية التي يمكن لمراكز التأهيل تبنيها لأفراد العاملين المدرسيين الوسائل التالية:

* المقابلات الشخصية لأفراد العاملين المدرسيين.
* اقتراح أفراد العاملين لحاجتهم الوظيفية الميدانية.
* اقتراح الخبراء والموجهين التربويين المباشر لحاجات التأهيل بناء على ملاحظاتهم الميدانية المدرسية.
* التقارير والملفات المدرسية.

* الاستطلاعات المسحية المكتوبة لحاجات العاملين المدرسيين.
* الكفايات الوظيفية للعاملين المدرسيين في بيئات تربوية عالمية متقدمة، خاصة تلك التي ظهرت فعاليتها ايجابيا في تقدم التربية المدرسية.
* الكفايات الوظيفية التي يجري تدريسها في معاهد وكليات التربية المحلية، والعالمية الأخرى ان امكن.
* الكفايات الوظيفية التي تثبت صلاحيتها وفعالياتها المدرسية في المصادر التربوية المتخصصة، وذلك ببحث مباشر لهذه المصادر وتحديد الكفايات الوظيفية المفيدة.

٢ ـ دراسة الامكانات المالية واستمرار الدعم المالي الوطني. الرسمي وغير ذلك، ينبغي على المختصين عند دراسة الامكانات المالية، تحديد مصادرها ودرجات توفرها بعناية شديدة، حتى لا تقع مراكز التأهيل مستقبلاً في صعوبات تودي برسالتها جزئياً أو كلياً.

٣ ـ دراسة القوى البشرية المتوفرة بدءاً من المتخصصة الضرورية لأعمال التأهيل والتدريب، وانتهاء بالخدمات المساعدة للنسخ والسكرتاريا والاتصال، مع الأخذ بالاعتبار اعتماد مراكز التأهيل على القوى البشرية الوطنية أولاً، ثم سد العجز المؤقت من جهات أخرى مؤهلة سلوكاً وميولاً للعمل.

٤ ـ دراسة مواد ووسائل واستراتيجيات التأهيل: تشمل الدراسة الحالية مواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم ـ التدريب، والأساليب أو الصيغ التنفيذية مثل الدورات والورش العملية، وتحليل المهمة أو المهارة، والتعليم المصغر، والأهداف السلوكية، والدائرة الهاتفية المغلقة، وغيرها مما يمكن استخدامه في التأهيل.

٥ ـ دراسة تسهيلات وتجهيزات التأهيل المتوفرة والمطلوبة، من قاعات وغرف وأبنية متخصصة بأعمال التدريب والتطوير الوظيفي، ومكاتب وأثاث وأجهزة اتصال.

د ـ تحديد الميزانية العامة لمراكز التأهيل:

بناء على الأهداف العامة لتأهيل العاملين المدرسيين، والدراسات الأولية لتأسيس مراكزهم، تبدو الصورة واضحة نسبياً لدى لجنة(لجان) التخطيط عن تكاليف الإنشاء التي تتطلبها هذه المراكز بدءاً من نفقات أعمال الادارة والتخطيط، وانتهاء بالتنفيذ والتشغيل

بعدئذ، تأخذ اللجنة في اعتبارها عند تحديدها للميزانية الحالية مهما يكن، المجالات التالية:

١ - تكاليف التخطيط والدراسات التمهيدية لمراكز وبرامج التأهيل.

٢ - تكاليف التسهيلات والتجهيزات المناسبة للمراكز بما في ذلك أبنية المراكز نفسها أو بدلات ايجاراتها الشهرية - السنوية.

٣ - تكاليف القوى العاملة الادارية والتربوية والتدريبية الضرورية لتشغيل المراكز بما في ذلك الخبراء والخدمات البشرية المساعدة.

٤ - تكاليف المواد والأدوات والمستلزمات المستهلكة بما في ذلك القرطاسية والكهرباء.

٥ - تكاليف المواد والأجهزة والوسائل التعليمية المختلفة التي تتطلبها عمليات التأهيل.

٦ - تكاليف المواصلات والاتصال بالعالم الخارجي.

هـ - تطوير الأهداف الخاصة لمراكز التأهيل:

تأخذ اللجان التخطيطية المختصة الأهداف العامة الواردة بالفقرة (ب) لتقوم بتفصيلها حسب مجالاتها، أو مهاراتها الوظيفية الخاصة لأخرى اجرائية سلوكية، في الغالب، قابلة للملاحظة والعد والقياس، ويجدر التنويه هنا الى ضرورة هذه الخطورة لترشيد عمليات تأسيس مراكز التأهيل في الخطوات التالية (و - ي).

فإذا تناولت اللجنة على سبيل المثال الهدف العام: تحسين الكفايات الوظيفية للمعلمين والمدرسيين في طرق وأساليب التدريس، فإن هذا الهدف الفرعي العام يفتت لأخرى أصغر.. خاصة بأساليب وطرق التدريس المتنوعة ثم سلوكية تهم تنفيذ كل طريقة أو أسلوب على حدة.

فالهدف الخاص مثلاً: تحسين كفاية العاملين/المدرسين الوظيفية في اختيار وتوجيه الأسئلة الصفية، فإن عينة من المهارات السلوكية التي يمكن اعتبارها لتطوير هذه الكفاية مايلي:[٢]

١ - ارتباط الأسئلة بموضوع التدريس وخبرات التلاميذ.

٢ - تركيز الأسئلة على المعارف والمفاهيم الأساسية للتدريس.

٣ - توقيت استعمال الأسئلة في الحصة.

٤ - وضوح الأسئلة وصحتها اللغوية.

٥ ـ تنوع مستوى الأسئلة فكرياً.

٦ ـ تنوع اختصاص الأسئلة من حيث الإدراك والشعور والحركة.

٧ ـ تنوع كيفية انجاز الأسئلة ـ شفوياً كتابياً وعملياً.

٨ ـ تسلسل الأسئلة وتدريجها استقرائياً.

٩ ـ محدودية المطلوب من الأسئلة.

١٠ ـ توزيع الأسئلة على أفراد الفصل.

١١ ـ مناسبة عدد الأسئلة وسرعة اعطائها لمتطلبات الحصة والتلاميذ.

١٢ ـ اعطاء وقت كاف لأفراد التلاميذ للتفكير بعد السؤال.

١٣ ـ توجيه أسئلة مناسبة بعد كل فقرة أو مرحلة رئيسية من الحصة.٠

١٤ ـ التركيز على اعطاء الاجابة كاملة للسؤال من التلاميذ.

١٥٠ ـ توجيه الأسئلة بصوت طبيعي واضح.

١٦ ـ دعوة أحد التلاميذ عشوائياً باسمه لاجابة المطلوب من السؤال.

١٧ ـ تشجيع أفراد التلاميذ على الاجابة الصحيحة للأسئلة.

١٨ ـ تجميع اجابات التلاميذ وتلخيصها لمجموع الفصل.

١٩ ـ الابتعاد عن اقتراح الاجابة الصحيحة عند توجيه الأسئلة.

و ـ تحديد وحدات/ أقسام مراكز التأهيل:

بناء على فئات العاملين المدرسيين ومجالات وأهداف تأهيلهم الوظيفي العامة والخاصة والدراسات الأولية السابقة يتم في العموم تحديد وحدات/أقسام مراكز التأهيل، من أمثلة هذه الوحدات (الأقسام) مايلي: (أنظر الشكل رقم ٤).

١ ـ وحدة تأهيل الاداريين المدرسيين وتضم عيادة لتطبيق المواقف الادارية وتحليلها واقتراح الوظائف الناجحة لحلولها، وأخرى للمحاضرات ونقاش المجموعات الصغيرة ومكاتب متنوعة للخدمات المساعدة.

٢ ـ وحدة تأهيل المرشدين الطلابيين تضم عيادة لدراسة الحالات الطلابية الاجتماعية والأكاديمية والسلوكية المختلفة وتشخيص عواملها وتطوير وصفات علاجها المناسبة،

تشتمل الوحدة الحالية كذلك على المكاتب والقاعات الضرورية لاجتماع المجموعات والقيام بالخدمات المساعدة.

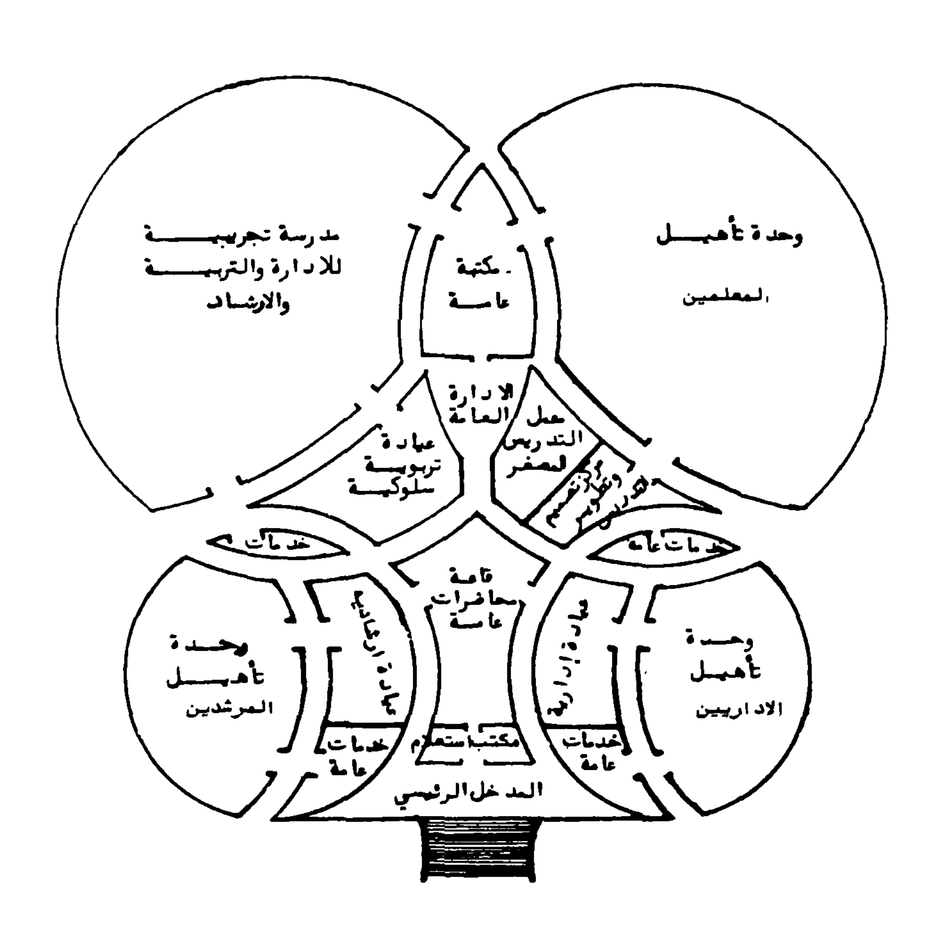
٣ ـ وحدة تأهيل المعلمين/ المدرسين وهي الأكثر شمولًا واتساعاً وأهمية (مع قريناتها اللاحقة) بمراكز ومسئوليات التأهيل، وتضم الوحدة الحالية عدداً من التسهيلات أهمها: «معمل للتدريس المصغر، وتدريس المجموعات الصغيرة للأقران، ومركز لتصميم أو تخطيط وتطوير التدريس، وقاعات للتدريس واجتماعات وأنشطة المشتركين».

٤ ـ وحدة التطبيق التربوي والاداري والارشاد الطلابي، تضم مركزاً لمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم، وغرفاً دراسية وقاعات حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة خبرات الادارة والتربية والتوجيه والارشاد، ثم عيادة سلوكية تربوية

٥ ـ وحدات/ أقسام تربوية وإدارية فرعية مثل: المكتبة العامة وقاعة للمحاضرات العامة، ومركز للادارة والتنسيق والاشراف على مراكز التأهيل.

الشكـــــل رقم (٤)

مثال توضيحي لوحدات/ أقسام مراكز تأهيل العاملين المدرسين أثناء الخدمة



ز ـ تحديد برامج وشهادات توثيق التأهيل:

تأتي برامج التأهيل حسب طولها الزمني بثلاثة أنواع: قصيرة المدى تدوم عدة أيام (من يوم الى خمسة أيام مثلاً) كما هو الحال مع الورش التدريبية أو العملية المكثفة Intensive workshops ومتوسطة المدى لشهر الى ثلاثة أشهر كما في الدورات Training sessions ثم طويلة المدى تصل لسنة دراسية كاملة.

وبينما تتراوح صيغ توثيق المشتركين ببرامج التأهيل من شهادات حضور ـ عدم حضور البرنامج، وشهادات تقدير نوعي مثل (أ، ب، ج، د) وشهادات ناجح ـ راسب، وشهادات الدبلوم العام في الادارة التربوية للاداريين والارشاد الطلابي للمرشدين، ثم التدريس أو التربية للمعلمين، فإن البرامج يمكن أن تتناول عموماً العناصر التالية:

١ ـ أهداف التأهيل والكفايات الوظيفية المتصلة بها.

٢ ـ الادارة التنفيذية والهيئة التدريبية المختصة.

٣ ـ المعارف والأنشطة والخبرات المقررة لتحصيل الكفايات الوظيفية.

٤ ـ فرص/ أساليب تفاعل العاملين المشتركين ببرنامج التأهيل.

٥ ـ اختبار التحصيل قبل وأثناء وبعد التأهيل، أي اختبارات التقويم التحليلي بأول البرنامج ثم المرحلي البنائي أثناء البرنامج، والكلي النهائي عند اختتام البرنامج، مع تحديد معايير أو مواصفات التحصيل الناجح للكفايات الوظيفية المقررة ببرنامج التأهيل.

٦ ـ الخدمات البشرية المساعدة المختلفة.

٧ ـ الجدول الزمني لتنفيذ أعمال وأنشطة برنامج التأهيل.

٨ ـ المواد والوسائل وتكنولوجيا التعليم والتدريب الضرورية للتأهيل.

٩ ـ التسهيلات والتجهيزات الضرورية لتنفيذ أعمال وأنشطة برنامج التأهيل.

١٠ ـ الميزانية الضرورية لتنفيذ برنامج التأهيل.

ح ـ تحديد القوى العاملة لمراكز التأهيل:

يضم مفهوم القوى العاملة هنا الاداريين ومختصي التأهيل ثم الخدمات البشرية المساعدة، والتي يتم اختيارها جميعاً على أساس أهداف برامج التأهيل وكفاياتها الوظيفية

وانشطتها التدريبية، وما تحتاجه وحدات/ اقسام التأهيل كذلك لأغراض التشغيل، نقترح بهذا الصدد مهما يكن الفئات التالية:

١ ـ الاداريون الرسميون.

٢ ـ مختصو (خبراء التأهيل) التدريب.

٣ ـ منسقو الاتصال وأعمال الادارة والتأهيل.

٤ ـ فنيو المواد والوسائل والأجهزة والتسهيلات التربوية والارشادية والادارية

٥ ـ الخدمات البشرية المساعدة كعمال السكرتارية والنقل والصيانة والخدمات العامة.

ط ـ تحديد تسهيلات وتجهيزات ووسائل مراكز التأهيل:

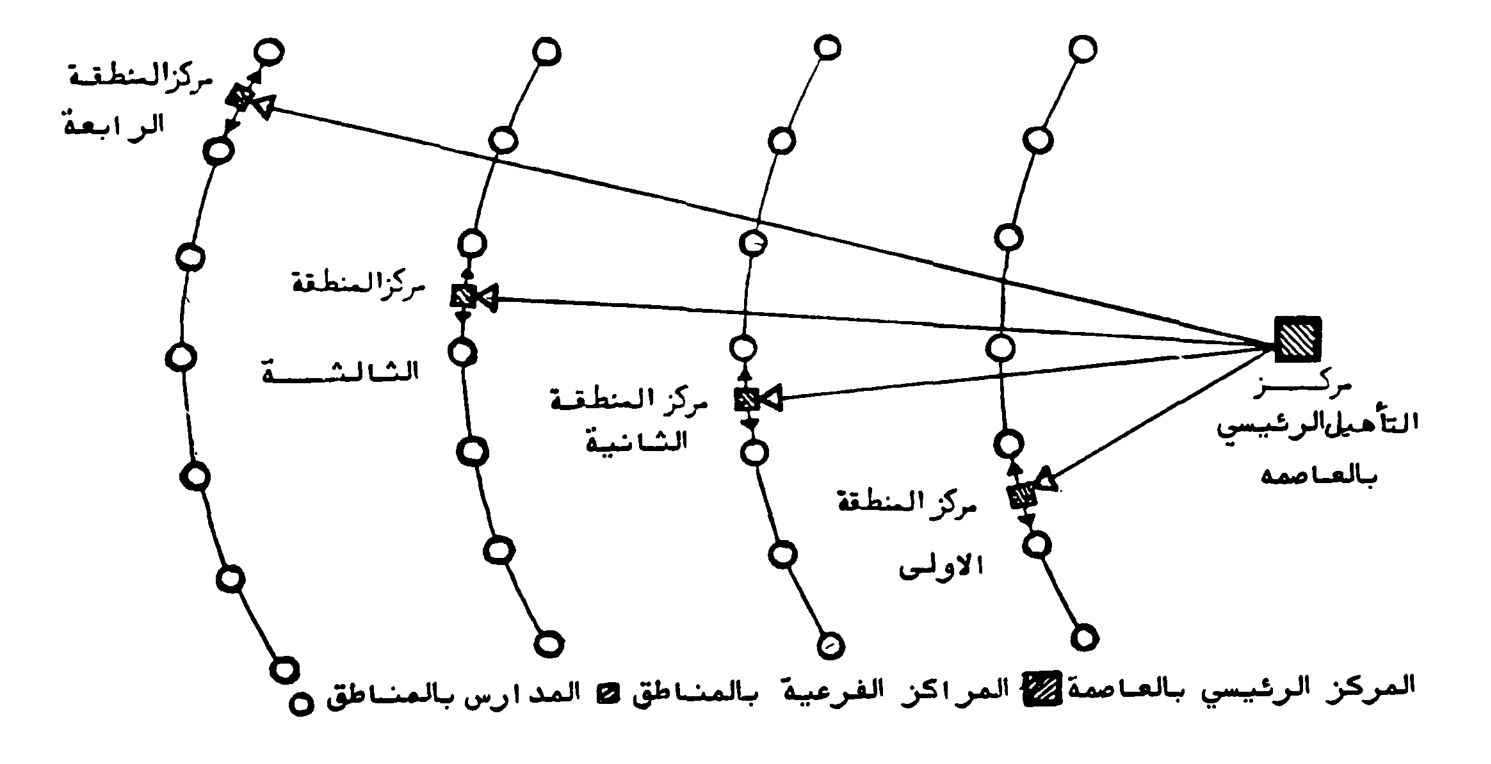
نقصد بتسهيلات التأهيل قاعات وغرف ومعامل التدريب والتدريس والمكتبات وحصول التطبيق، كما تضم قاعة للمحاضرات والعروض العامة المكونة جميعاً لمراكز التأهيل، أما التجهيزات ووسائل التأهيل فتشمل المكاتب والأثاث والأجهزة والمواد ووسائط النقل والاتصال الضرورية لتنفيذ أعمال التدريب.

وحسب حجم وتعدد وسعة التأهيل وما تحتويه حينئذ من تجهيزات ووسائل وسواد ومسئوليات التدريب، تأتي المراكز وتسهيلاتها في نوعين رئيسيين:

رئيسي يتواجد عادة بالعاصمة والمدن الكبرى إن لزم، ثم فرعي ينتشر غالباً في مدن القطر، تأخذ المراكز الفرعية من الرئيسي ما تحتاجه من تخطيط وخطط وقوى عاملة ووسائل وسواد وتجهيزات وتمويل، كما تتولى أعمال التأهيل التي يحتاجها العاملون المدرسيون في المدارس بالمنطقة أو البيئة المحيطة، تبدو مراكز وتسهيلات التأهيل الرئيسية والفرعية مع علاقاتها ودورها في التطوير الوظيفي المدرسي بالرسم التالي: (الشكل رقم ٥).

الشكـــــل رقم (٥)

رسم توضيحي لأنواع مراكز التأهيل حسب حجم ومسئوليات تسهيلاتها التدريبية



ي - تحديد أنظمة الاتصال والادارة والاشراف والتقويم لمراكز التاهيل:

يجب أن تتوفر لمراكز التأهيل أنظمة اتصال متنوعة بالداخل والخارج، فالتفاعل بالداخل المفتوح بقنواته بين المرسلين والمستقبلين، أو بين الاداريين ومختصي التأهيل من جهة، وأفراد المشتركين بالتدريب من ادارات مدرسية ومرشدين ومعلمين من جهة أخرى، يؤدي عند موضوعيته الى توفير جو متفاعل بنّاء لأعمال التأهيل، كما أن تعدد صيغ الاتصال بمراكز التأهيل المكتوبة والمسموعة والشخصية الحقيقية يساهم لدرجة كبيرة في سرعة وفعالية الرسائل المتبادلة وتقدم مسئوليات التأهيل في تحقيق أهدافها دون تعثر أو ابطاء لا مبرر لهما في أغلب الأحوال.

أما الادارة والاشراف بمراكز التأهيل، فيفضل تبنيها للأسلوب الموجه للعمل Business oriented Style الذي يقوم على مبادىء: (العمل هو عمل... والعمل بالنتائج.. وقم بالواجب أولاً) دون الاهتمام ببقية الاعتبارات الشخصية الأخرى، وذلك لممارسة حزم كاف وشعور جاد بالمسئولية لدى كوادر التأهيل لتنفيذ المسئوليات المتوقعة من كل منهما، دون التهاون فيها أو تدخل الميول الشخصية خلالها، فيفقد التأهيل الغرض الذي وجد من أجله، فيخرج أفراد المشتركين كما دخلوا دون تغير سلوكي يذكر في كفاياتهم الوظيفية.

وأخيراً التقويم الذي يجب أن يكون في كل أحوال التأهيل موضوعياً وهادفاً ومتنوعاً وحسب خطط مدروسة[٣]، حتى يمارس دوراً اجرائياً موجهاً في بناء الكفايات الوظيفية لأفراد المشتركين، وبينما تأتي الصيغ الممكنة للتقويم شفوية ومكتوبة وعملية، فإنه من حيث الامتداد الزمني يتخلل برامج التأهيل الوظيفي من بدايتها عند جمع البيانات الشخصية والمدرسية الميدانية للعاملين، وحتى بعد عودتهم لبيئاتهم العملية الواقعية في مدارسهم المعنية فيما يشار اليه عادة بالتقويم الميداني.

أما التقويم ببداية التأهيل فيطلق عليه عادة التحليلي أوالتشخيصي الذي يهدف لاختيار أفراد العاملين للتأهيل ثم دراسة حاجاتهم الوظيفية وتصنيفها لأغراض تخطيط وتنفيذ البرامج المناسبة لهم، والتقويم الذي يحدث خلال تحصيل المشتركين لحاجاتهم الوظيفية فيسمى المرحلي البنائي. ويرمي عادة الى توجيه بناء المهارات المطلوبة والتعرف أولاً بأول على كفاية تطويرها لديهم، بخلاف التقويم النهائي الكلي الذي يحدث عند انتهاء المشتركين من برامج التأهيل ويوجه عنايته بالدرجة الأولى الى تحديد نوعية التحصيل العام الذي يتخرج به العاملون المدرسيون، بالمقارنة بالأهداف العامة والخاصة والتأهيلية الموضوعة، مانحاً بالتالي لأفرادهم تقادير مثل: (أ، ب، جـ.. أو ناجح، راسب.. أو غير ذلك مما نوهنا عنه بالفقرة (ز) السابقة).

الخلاصـــــة

إن التأهيل البناء المنظم للعاملين المدرسيين أثناء الخدمة يؤدي بدون شك الى تحسين كفاياتهم الادارية والتربوية والارشادية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على عمليات التربية المدرسية ورفع فعالياتها في إحداث التغيرات السلوكية المطلوبة في شخصيات الناشئة المتعلمة.. والنتيجة القصوى لكل هذا هي الحصول على مجتمع متقدم في حياته ومستقبله، أما الوسيلة الاجرائية للتأهيل وما يحدثه من نتائج بناءة على الناشئة والمجتمع فتتمثل بالمراكز المؤهلة التي قدمناها بإيجاز خلال هذه الدراسة، حيث لا سبيل لنا من الحصول على ما نحتاجه من تطوير وظيفي للعاملين المدرسيين بدون هذا النوع المتخصص من التسهيلات التربوية، مما كان بالطبع حجمها أو درجة شمولها.

وعلى الرغم من أن بعض مؤسساتنا التربوية كمعاهد وكليات التربية، قد تخدم الغرض الوظيفي لمراكز التأهيل الحالية، الا أن معالجتها لقضية التطوير الوظيفي دون تخطيط مسبق حيناً، أو عدم توفر تسهيلات وتجهيزات ومواد ووسائل كافية نوعاً وكماً حيناً آخر، يجعل من الضروري لهذه المؤسسات أن تراجع حساباتها التدريبية/ التأهيلية للعاملين المدرسيين، فتبدأ بتأسيس مقر ثابت مؤهل لما تقوم به من مسئوليات في هذا المجال، وتكوين هيئات متخصصة قادرة تخطيطاً وتنفيذاً على القيام ببرامج التأهيل المطلوبة، دون ترك الأمر للمصادفة والتواجد الآني غير المدروس للامكانات.

الهوامــــــش

1 - Wood, F and Others. Designing Effective Staff Development Programs. In, Betty Dillon-Peterson (Ed.).
Staff Development/ Organization Development. Alexandria. ASCD. 1981, P: 59.

٢ ـ التربية العملية الميدانية. مرشد وكتاب عمل للمتدرب. محمد زياد حمدان. دار التربية الحديثة. عمان: ١٩٨٢م. ص: ٣٤٥ ـ ٣٤٦

٣ ـ لمزيد من التفصيل أنظر: تقويم التحصيل: اختباراته وعملياته وتوجيهه للتربية المدرسية. محمد زياد حمدان. دار التربية الحديثة. عمان: ١٩٨٦م.

■ مراجعات الكتب

التدريـــب والتطويـــر

تأليــف: الدكتور علي محمد عبدالوهاب(*)

عـــرض: اللواء الدكتور محمد حسين خليل(**)

أولا: الكتاب:

كتـــاب (التدريب والتطوير) أحد البحوث التي أجريت بمعهد الادارة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية عام ١٤٠١هـ ـ ١٩٨١م، ويقع المؤلَّف في ٣٠٧ صفحات، من الحجم الكبير الأبيض، والمؤلَّف مطبوع بطريقة جيدة تشجع القارىء على الاستمرار في القراءة.

ثانياً: أهمية الكتاب:

تمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة للمهتمين بالتدريب ذلك أن التدريب يسعى بالاضافة الى تنمية الأفراد وتطويرهم، الى تنمية المنظمات نفسها، وتطويرها، وتهدف هذه الدراسة الى المساهمة في تنمية الأساليب والممارسات العلمية والعملية السليمة لادارة الأفراد من ناحية التدريب والتطوير والعلاقة بينهما

ثالثاً: أسلوب المؤلِّف:

تناول المؤلِّف في عرض أفكاره الأسلوب العلمي سواء في الاطار النظري أو العملي للدراسة، وقد اتسم هذا الأسلوب بالسلاسة والبساطة في التعبير مع تحقيق الدقة والأمانة العلمية في الاشارة الى مصادر المعلومات.

(*) استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة. جامعة عين شمس. جمهورية مصر العربية.

(**) عضو هيئة التدريس باكاديمية الشرطة. القاهرة: جمهورية مصر العربية.

رابعاً: محتويات الكتاب:

يتكون المؤلّف من ثلاثة عشر فصلاً.. وقبل استعراض هذه الفصول لعله من المفيد الاشارة الى أهم ما ورد في المقدمة والتي جاء فيها أن التدريب وسيلة ومدخل علمي لزيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة عن طريق تطوير أعضائها وكافة وحداتها، وتحقيق التكامل المطلوب للقيام بالأعباء المحددة، وبلوغ الأهداف المنشودة وقد اتبع المؤلّف أسلوباً يقوم على أساسين: أولهما: تغطية النظريات التي قيلت في نفس الموضوع، وثانيهما: اجراء بحوث ميدانية كمحاولة لاثبات صحة فروض معينة من عدمه، وقد شملت العينة في هذه البحوث ثلاث فئات هي: (المتدربون، معدو البرامج، والمشرفون على تنفيذها) بمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

الفصــل الأول: [طبيعة التدريب واهميته.. «١٦ صفحة»]:

تظهر اهمية التدريب في الدور الهام الذي يلعبه في المنظمات الحديثة والذي يتمثل في رفع كفاءة الأفراد وفاعلية المنظمات، وقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموماً والتدريب الاداري بوجه خاص، ولكنهم يتفقون جميعاً الى أنه يشير الى التغيير أو التحسين أو التطوير، بينما يرى البعض التفرقة بين التدريب والتعليم والتنمية، فالأول يهدف الى اكساب مهارات وأساليب معينة بينما يتضمن التعليم معلومات عامة واسعة، أما التنمية فتهدف الى تحسين وانماء قدرات الأفراد، ولكن الجوانب الثلاثة تهدف جميعاً الى تطوير الأفراد، ويرى البعض الآخر أن التدريب يهدف الى احداث تغيير في سلوك المتدرب وتطوير نماذج تفكيره، وأنماط افعاله، ويرى المؤلف أن التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، وتهدف الى احداث تغييرات محددة في النواحي السلوكية والفنية والذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها بل والمجتمع الكبير.

وقد تعرف المؤلف على مفهوم التدريب عند المدربين والمتدربين من خلال توجيه عدة أسئلة، وقد توصل الى أن تعريفات المستعصي منهم شملت ثلاثة جوانب هي:

زيادة المعرفة والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، والجانب المزدوج الذي يتضمن زيادة المعلومات وتنمية المهارات سوياً. وبلغت توزيع النسب بالنسبة للمتدربين ٣٨٪ بالنسبة للجانب الأول و ٤٩٪ بالنسبة للجانب الثاني، ١٣٪ بالنسبة للجانب الثالث، وقد اختلف هذا التوزيع النسبي بالنسبة للمدربين حيث يركز معظمهم على الجانب المزدوج وبلغ ٧٩٪.

وقد وجد عند المتدربين والمدربين عدة اقتراحات لزيادة فاعلية التدريب، فالمدربون، فقد تركزت غالبية اجاباتهم (٨٩٪) على عاملين هما: اختيار المتدرب المناسب (٥٢٪) وتحديد الموضوع الملائم لاحتياجاته (٣٧٪) أما المتدربون فقد كان تركيزهم (٧٠٪) على أساليب التدريب كعامل لزيادة فاعلية التدريب.

وكانت هناك تصورات للمستقصي منهم عن الأهداف التي يرون أن التدريب الإداري يجب أن يحققها، وقد تمثلت في زيادة المعرفة، ورفع الانتاجية، واكساب المهارات وتغيير الاتجاهات.

الفصـــل الثاني: [منظومة التدريب.. «١٤ صفحة»]:

يقصد بالمنظومة ذلك الكيان الذي يتألف من مجموعة من الأفراد المتداخلة تتفاعل مع بعضها، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة ككل، واذا كان للمنظومة علامات متداخلة بين أجزائها، فإن هناك علاقة بين المنظومة والبيئة التي تعمل فيها والتي تؤثر في كفاءة تحقيقها لأهدافها.

وتتكون منظومة التدريب من:

١ ـ المدخلات: وتشمل الانسانية وتتمثل في الأفراد من متدربين ومدربين وفنيين، والمادية وتتمثل في الأموال اللازمة للانفاق وشراء التجهيزات المختلفة، والمعنوية وتتمثل في المعلومات، وهذه المدخلات بأنواعها تجيء جميعاً من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظومة.

٢ ـ العمليات: ويختص هذا العنصر بنشاط التدريب نفسه وما يشمله من تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الأهداف المنشودة وتصميم البرامج التدريبية المختلفة، ومتابعة التنفيذ وتشمل ثلاثة أنواع هي: انسانية وتتمثل في حالة المتدربين بعد التدريب، ومادية وتتمثل فيما يحدث من زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف، ومعنوية وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي

للعاملين وارتقائه.. ويشترط لنجاح منظومة التدريب في أداء مهمتها البساطة والمرونة والثقة والاقتصاد والاقتناع والقبول.

الفصـــل الثالث: [المبادىء السلوكية للتعليم.. «١٩» صفحة»]:

ويعالج هذا الفصل المبادىء السلوكية للتدريب وهي التي تلعب دوراً مهماً في اتمام عملية التدريب ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المبادىء الى مايلي:

١ ـ المبادىء العامة: وأهمها أن التعليم عملية مستمرة طوال حياة الفرد،وأن التنمية عملية مشتركة ومتبادلة بين المتدرب والمدرب، وأن كل شيء قابل للتعليم، وأن التدريب مسئولية كل مدير.

٢ ـ المبادىء التنظيمية: وأهمها وجود هدف محدد ووجود صلة وثيقة بين المادة التدريبية وعمل المتدرب، وربط المادة التدريبية بمشكلات محددة في عمل المتدرب.

٣ ـ المبادىء الاجتماعية: ان التدريب نظام أو نسق اجتماعي، ويأخذ التدريب الطابع الجماعي وليس الفردي وضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين الاجتماعية والثقافية، وتوافر قدر كبير من حرية التعبير.

٤ ـ المبادىء النفسية: هناك عدد من العوامل النفسية تؤثر على عملية التدريب أهمها الدوافع والاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج، والفرصة المتاحة للمتدرب للممارسة والتجريب.

٥ ـ المبادىء التعليمية: وهي التي تتعلق بطرق التعليم والتدريب والأساليب التي يتبعها المدرب في عرض المادة التدريبية على المتدربين، وتشمل هذه المبادىء ضرورةوضوح الهدف واعداد الشخص للتعليم، ثم عرض أو تقديم الموضوع واعطاء الفرصة للمتدرب أن يطبق ما تعلم، وأخيراً اختيار الشخص للتأكد من فهمه لما تعلم، ويجب على المدرب أن يحصل على انتباه الحاضرين ويستثير عندهم الرغبة في المعرفة، ويتنبه لردود فعلهم وانفعالاتهم وألّا يلجأ كثيراً الى التوجيه الشديد والاشارة المستمرة وألّا يركز اهتمامه على النظام والضبط أو يتشدد في تطبيقه.

الفصـــل الرابع: [تخطيط التدريب.. «١٤ صفحة»]:

تناول هذا الفصل أهمية تخطيط التدريب والذي يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، التي تشمل تحديد القدرات أو المهارات أو المعلومات التي يراد تنميتها، أو المشكلات وأوجه النقص التي يراد علاجها، وتحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة نظراً لتغير الظروف ومتطلبات العمل، كما يجب على الإدارة أن تحدد ما اذا كانت المشكلات التي تصادفها تعالج عن طريق التدريب أم عن طريق سياسات واجراءات أخرى، حتى لا يناط بالتدريب هدف يصعب عليه تحقيقه.

وتتمثل طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في تحليل النظم، وتحليل العمل، وتحليل الفرد، ويتخذ في الحصول على البيانات اللازمة لعملية التحليل عدة وسائل منها الاطلاع على البناء التنظيمي واللوائح والسياسات، وبيانات الوظيفة، والمقابلة، والاستقصاء، والمشاهدات.

وقد تمت مناقشة تحديد الاحتياجات التدريبية بوصفة منظومة فرعية، تبدأ بالمدخلات (المعلومات) وتتضمن عمليات (استقصاء، ومشاهدة..) وتنتهي بالمخرجات وهي الاحتياجات التدريبية المحددة التي تراد مقابلتها عن طريق التدريب.

الفصـــل الخامس: [تحديد الاحتياجات التدريبية - دراسات عملية.. «٢٤ صفحة»]:

عالج هذا الفصل نتائج بعض الدراسات العملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بغية التوصل الى فهم أعمق لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المتبعة في تقريرها والمجهودات التي تبذل في هذا الصدد.

وتتمثل أهم النتائج في أن تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب أن يكون مبنياً على أساس واقعي،أي دراسة فعلية للوضع القائم والوضع الذي يجب أن يكون، وذلك بالنسبة للوظيفة أوالفرد أو التنظيم.. وبناء على هذه الدراسة والمقارنة يمكن تحديد نواحي التحسين والتطوير التي يجب اكتسابها، وتعرف المشكلات التي يلزم حلها، وتعين المهارات والاتجاهات وانماط السلوك التي يراد انشاؤها أو تعديلها أو تغييرها.

ومن النتائج أيضاً أن الاحتياجات التدريبية تختلف في الوظائف الاشرافية عنها في غير الاشرافية حيث تصبح المهارات الانسانية أوالسلوكية أهم في المجموعة الاشرافية، كما

تضمن هذا الفصل مناقشة للتجربة التي أجريت في احدى الشركات الأمريكية والتي تضمنت اشراك المتدربين ورؤسائهم ومرؤوسيهم في تحديد العناصر التي يجب توافرها في الوظائف المراد تدريب شاغليها.

الفصـــل السادس: [تصميم البرامج التدريبية «١٨ صفحة»]:

وهي الخطوة التي تلي تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تهتم بوضع وتحديد البرنامج التدريبي المناسب والذي يقابل هذه الاحتياجات، ويمر تصميم البرامج التدريبية بالخطوات الآتية:

١ ـ تحديد أهداف البرنامج بكل دقة حيث أن التدريب يحمل تغييراً في المهارات والقدرات والمعلومات والاتجاهات والسلوك أو في هذه الجوانب أو بعضها أوتشكيلة معينة منها.
٢ ـ تحديد محتوى التدريب: وتشمل الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي. وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف هدف التدريب.
٣ ـ مواد التدريب: ويقصد بها المذكرات والمقالات والمستخلصات والتقارير وغيرها من الأشياء المكتوبة والتي توزع على المتدربين ويجب أن تكون المادة المكتوبة موجهة نحو مشكلات عمليةوواقعية.
٤ ـ تحديد وسائل التدريب: ويقصد بها الاداة والوسيط أو الوسيلة التي ستنقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب والمتدرب.
٥ ـ تحديد الزمان والمكان المناسبين في ضوء أعباء وظائف المتدربين المتاحة.
٦ ـ اختيار المتدربين والمدربين، فيجب أن يراعى في اختيار المجموعة الأولى مدى الاحتياجات التدريبية وجود قدر مناسب من التجانس، ويراعى بالنسبة للمجموعة الثانية القدرة على الاتصال الجيد ونقل المعلومة وعمق المعلومات والقدرة والسلوك.
٧ ـ تقدير التكاليف التدريبية وتصنيفها.

الفصـــل السابع: [اساليب التدريب.. «٣١ صفحة»]:

استعرض المؤلف اثني عشر أسلوباً من الأساليب التدريبية الشائعة وهي المحاضرات

والمناقشات «المؤتمرات الدولية» والتعليم المبرمج، ودراسة الحالات، وتحليل المواقف، وسيلة القرارات، والمباريات، واللجان، والزيارات الميدانية، وتمثيل الأدوار، وتحليل المعاملات والعلاقات».

ويخضع اختيار الأسلوب المناسب لعدة عوامل أهمها الهدف التدريبي، والموضوع وخلفية المتدربين الثقافية والاجتماعية والمهنية والوقت المتاح والتكاليف.

الفصـــل الثامن: [تقويم التدريب.. «٢٩ صفحة»]:

ويعني ضرورة قياس العائد من البرامج التدريبية ويتم التقويم على أربع مراحل زمنية هي: قبل التنفيذ وأثنائه، وبعد انتهائه مباشرة، وأخيراً متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة معينة.

ويقوم التقويم على عدة عناصر بالنسبة للمتدربين وهي ردود الفعل والتعلم والسلوك والأداء، وتشمل أساليب التقويم: الاختبارات والاستقصاءات والبحوث والمشاهدة.

الفصـــل التاسع: [التطوير التنظيمي.. «١١ صفحة»]:

كان الاهتمام في الفصول السابقة موجهاً الى تدريب الأفراد وتطويرهم وتنمية معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم، ويهتم هذا الفصل بتطوير المنظمة في مجموعها.. ويراد بالتطوير التنظيمي تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها وحتى تكتسب القدرة على التجدد الذاتي.

ذلك أن ما حدث من تطور هائل في التكنولوجيا والأساليب الفنية للعمل، لابد أن يحدث تطويراً موازياً في النواحي الانسانية والاجتماعية وخاصة بعد انتشار الديمقراطية وارتفاع تطلعات العاملين ورقي طموحهم.

ويمر التطوير التنظيمي بمراحل ثلاث هي:

جمع البيانات والحقائق عن الوضع الحالي للمنظمة من خلال الاستقصاء والمقابلات والمشاهدة، ثم التشخيص للوضع القائم وتحديد المشكلة من حيث الحجم والمظاهر

والأساليب، ثم وضع خطة العمل لعلاج ما تم تشخيصه من مشكلات.

الفصـــل العاشر: [أساليب التطوير التنظيمي.. «٢٤ صحفة»]:

أوضح هذا الفصل مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها للتطوير التنظيمي وتتركز هذه الأساليب فيمايلي:

١ ـ مختبر المهارات السلوكية: ويطلق عليها تدريب الجماعة أو تدريب الحساسية أو التدريب داخل المختبر، ويعنى بلفظة المختبر جماعة من الناس، يتقابلون ويتعاملون ويتفاعلون في محيط شبيه بالمحيط التنظيمي الذين يعملون فيه، وتتنوع هذه المختبرات من حيث يركز أحدها على عملية التعلم وآخر على الحلول المبتكرة للمشكلات، وثالث على التفاعل والعلاقات.

٢ ـ تنمية الفريق.. ويهدف الى أن يجعل من جماعة العاملين من قسم أوادارة واحدة، وحدة واحدة متكاملة تحقق أهدافها الانتاجية والانسانية بدرجة كبيرة من الفاعلية.

٣ ـ مقابلات المواجهة: ويلجأ الى هذا الأسلوب عندما تمر المنظمة بصعوبات أو أزمات أو عندما تكون بصدد اتخاذ قرارات هامة، ويعني هذا الأسلوب أن يجتمع الجهاز الاداري للمنظمة من كل المستويات الإدارية لتقويم الموقف وتبادل الآراء ووضع خطة عمل.

٤ ـ الشبكة الادارية؛ تصور الشكبة الادارية الأساليب أوالأنماط التي يتبعها المديرون في ادارتهم للأعمال والأفراد، وتصور الشبكة درجة الاهتمام التي يعطيها المدير لعنصري العمل والانسان، وتساعد هذه الشبكة أن يعرف كل مدير النمط الذي يتبعه في ادارته وبالتالي يعمل جاهداً على تطويره وتحسينه.

٥ ـ معالجة النزاع: كثيراً ما يعتري العلاقات بين العاملين نواحي نزاع أو اختلاف ويأخذ هذا النزاع أشكالاً متعددة من حيث النواحي التنظيمية أو تعارض المصالح والصراع بين الشخصيات، وهناك مداخل كثيرة لمواجهة النزاع لعل اهمها مدخل التطوير التنظيمي والذي يهدف الى أن تجتمع الأطراف المتنازعة للتعرف على وجهات نظرهم تجاه بعضهم بعضاً ثم تشخيص نقاط الخلاف بينهم ثم وضع خطة العمل للعلاج.

٦ ـ الاثراء الوظيفي: ويعني ذلك تطوير الوظائف التي يؤديها الأفراد بحيث يشبع حاجاتهم

الاجتماعية والنفسية بدرجة اكبر.

الفصـــل الحادي عشر: [فاعلية التطوير التنظيمي.. «٦ صفحات»]:

يتعرض هذا الفصل لمقومات نجاح التطوير التنظيمي. ولعل من أهمها ضرورة تعرف الادارة على واقع المنظمة واستخدام منهج النظم بدلاً من النظرة الجزئية مع محاولة الربط بين أهداف التطوير التنظيمي والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتتركز معوقات التطوير التنظيمي أساساً في عدم وجود قدوة في السلوك وقصور المعلومات واللجوء الى حلول سريعة مؤقتة غيرمدروسة.

الفصـــل الثاني عشر: [مستقبل التدريب والتطوير.. «١١ صفحة»]:

لقد احتل التدريب والتطوير مكاناً بارزاً في اهتمامات الحكومات والمؤسسات وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض الصعوبات والمشكلات التي تعوق هذا النشاط وتقلل من فوائده، وتتبلور هذه الصعوبات في اهتمام التدريب بالأفراد أكثر من الجماعات، وعمومية البرامج التدريبية وعدم ارتباطها بمشكلات المتدربين، واقتباس المحتوى التدريبي من بيئات غير التي يعايشها المتدربون، وقصور الامكانات المادية والبشرية في بعض الدول.

وتتركز وسائل العلاج لهذه المعوقات والمشكلات استخدام مدخل النظم، وبذل عناية اكبر لبعض سياسات الأفراد كالاختيار الجيد للعاملين والحوافز الملائمة وجماعات العمل المتكامل، كذلك مراعاة أن يكون تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية مع العمل على أن تتضمن البرامج تحديداً للمعلومات واجراء البحوث الميدانية وتدريب الفرد والجماعة

الفصل الثالث عشر: [الخاتمة والتوصيات.. «٨ صفحات»]:

ويتناول هذا الفصل أهم النتائج السابق إيضاحها، يتبعها عدد من التوصيات، ولعل اهم النتائج تتركز في أن التدريب كما هو وسيلة لتنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، فهو ايضاً وسيلة لتطوير المنظمة نفسها ورفع

كفاءتها، وانه من المفيد أن تستخدم الإدارة مدخل النظم لمعالجة النشاط التدريبي، مع اختيار الأسلوب المناسب لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولإعداد البرنامج التدريبي من حيث المحتوى وأساليب التدريب المختلفة

ولعل من أهم التوصيات ضرورة ربط النشاط التدريبي بالبيئة المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتأكد أن التدريب وسيلة مناسبة لحل المشكلات اذ قد يكون حلها من غير طريق التدريب، مع ضرورة المام الادارة بالمبادىء السلوكية للتدريب وتطبيقها في مختلف سياساتها وقراراتها المختلفة.

التعليـــق:

يعتبر هذا المرجع من المراجع الهامة للعاملين في مجال التدريب حيث تناول الجانب العملي لتخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وكيفية تنفيذها ووسائل قياس العائد منها.. كما يبرر هذه الأهمية تناوله بعض الدراسات المقارنة في المملكة العربية السعودية وجمهوريةمصر العربية في النشاط التدريبي.

■ التقارير التدريبية

التنظيم القانوني لكلية الشرطة بدبي

اللواء الدكتور علوي أمجد عمر

أصول نشأة الكليـــــة:

بدأ المسئولون في القيادة العامة للشرطة بدبي يفكرون منذ أمد غير قصير في تطوير مدرسة تدريب الشرطة، وهي المعهد العلمي الذي كان يتخرج فيه ضباط الشرطة بالأمارة.. وتعددت المحاولات ولكن لم يقدر لأي منها أن يبلغ منتهاه.

وليس تعدد محاولات الإنشاء دليلاً على وجود النقص بقدر ماهو دليل على فرط الحرص من المسئولين بالشرطة في دبي على الإستزادة من كل فكر بناء واقتراح سديد يسهم في انشاء صرح علمي متطور، يسعى الجميع الى قيامه ويعمل على تحقيقه إيماناً بخدمة المجتمع وتطلعاته الى أفضل وسائل تحقيق أمن الوطن والمواطن.

وفي غمار هذا التفكير الجاد، والاهتمام البالغ جاءت دعوة سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رئيس الشرطة والأمن العام بأمارة دبي الى سعادة القائد العام للشرطة عند اجتماعه به في غضون عام ١٩٨٦م، الى اعادة النظر في وضع مدرسة التدريب فكانت هذه الدعوة الكريمة اشارة الى البدء في المحاولة الأخيرة التي تبلورت في ميلاد كلية جامعية رسم معالمها وحدد وضعها وطبيعتها القانون رقم (١) لسنة ١٩٨٧م في شأن كلية شرطة دبي، والقرار رقم (١) لسنة ١٩٨٨م في شأن انشاء كلية شرطة دبي. والقرار رقم (١) لسنة ١٩٨٨م في شأن اللائحة الداخلية للكلية.

ولقد استهدى القانون المذكور ولائحته التنفيذية بحصيلة التجارب التي مرت بها كليات الشرطة ومعاهدها العليا في العالمين العربي والأجنبي. وبالآراء والمقترحات التي أبدأها المهتمون بالدراسات الجامعية الشرطية، وبالمستحدث والجديد من اتجاهات الاصلاح والتجديد لكليات الشرطة ومعاهدها في الدول المتقدمة.

وقد اتبع قانون انشاء الكلية تبويباً منطقياً يبرز موضوعاته ويضعها في المحل المناسب، فعرض في الفصل الأول مهام الكلية وأهدافها، وثنى بالهيئات القائمة على ادارة الكلية من الناحيتين الادارية والعلمية، وعرض في الفصل الثالث لعمليتي التعليم والتدريب، وفي الفصل الرابع لطلبة الكلية، وأفرد الفصل الخامس للأحكام العامة، ثم صدرت اللائحة الداخلية لتفصيل ما أجمله القانون فاستهلت ما أوردته من تنظيم بموضوع نظام قبول الطلاب، وثنت بتحديد مواعيد الدراسة وتوزيع المقررات، وخصصت الجزء الثالث للأقسام العلمية. وفي القسمين الرابع والخامس تحددت القواعد التي تكفل النظام والانضباط بين الطلبة وتوفر أفضل مستويات السلوك، وتناول القسم السادس نظام الاجازات التي يحصل عليها الطلاب، وخصص القسم السابع للتدريب الصيفي وأفرد القسمان الثامن والتاسع للقواعد التي تحكم الامتحان ونظم عقده ولجان تنفيذه، أما القسم الأخير فتناول النظام التدريبي الذي تقدمه الكلية لمنسوبي الشرطة من الضباط وضباط الصف.

ودون بسط لمختلف التفصيلات التي وردت بالقانون واللائحة تكفي الاشارة الى الاتجاهات العريضة والمبادىء الرئيسية فيمايلي:

أولاً: أهداف ومهام الكلية:

أبرز القانون في مادته الثانية أهداف الكلية ومهامها الأساسية التي تجمع بين شقين أساسيين لا غنى عنهما لإعداد وتأهيل رجل الشرطة العصري وهما التعليم على المستوى الجامعي و التدريب على المستوى الفني والمهني، مؤكداً الربط بين الدراسة القانونية الجامعية واحتياجات ضباط الشرطة لتحقيق المزيد من الارتقاء بمستوى الثقافة والفكر والتصرف الحضاري عند اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة والدقيقة المحتملة أن تواجه الخريج، كما أبرز القانون دور الكلية الخلّاق والمنتج في استثمار وتنمية مهارات منسوبي الشرطة من خلال تقديم أنماط تدريبية، وابتكار نماذج حية، وابتداع باترونات واقعية يكون من شأنها جميعاً رفع مستوى الأداء وتعميق الفهم وخلق وتكوين المهارة على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف العملية المتباينة.

ونوجز مهام الكلية (المادة ٢) في:

١ ـ الاعداد العلمي لخريجها والحصول على الليسانس في الحقوق والشرطة.
٢ ـ الاعداد المهني لخريجها من المؤهلات الجامعية للحصول على دبلوم في علوم الشرطة
٣ ـ عقد الدورات التدريبية بأنواعها لمنسوبي شرطة دبي.

ثانياً: المجالس المتخصصة في الادارة والتعليم:

تقضي أحكام القانون بإنشاء مجلسين أحدهما لإدارة الكلية، مجلس الادارة (المادة ٣) برئاسة نائب القائد العام لشرطة دبي، والآخر للإدارة العلمية (المجلس العلمي المادة ٨) برئاسة عميد الكلية، وقصد القانون من انشاء هذين المجلسين تحقيق قدر كبير من التخصص وتوزيع العمل لترشيد العملية الادارة في الكلية لأداء الرسالة العلمية وتحقيق المهمة التربوية المهنية.

وتحدد اختصاص مجلس الادارة في المادة الثالثة من القانون في:

١ ـ وضع السياسة العامة للتعليم والتدريب والبحث العلمي في الكلية.
٢ ـ اقتراح مشاريع للوائح التنظيمية لشئون الكلية
٣ ـ اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
٤ ـ اعتماد نظام الدراسة والتدريب والمناهج ونتائج الامتحانات.
٥ ـ اعتماد خطط الدراسة وتوزيع المواد الدراسية والتدريبية
٦ ـ تحديد موعد بدء الدراسة وانتهائها ومدة عطلة نصف العام.
٧ ـ اعتماد مواعيد الامتحانات وجداولها وتوزيع أعمالها وتشكيل لجانها وتحديد واجبات الممتحنين.
٨ ـ وضع اللائحة الداخلية لمكتبة الكلية.

ورسم القانون في مادته الثامنة اختصاص المجلس العلمي في القيام بدراسة كل ما يتصل بالشئون التعليمية والثقافية والتدريبية واقتراح ما يراه بشأنها لمجلس الادارة بالنسبة:

١ ـ برامج الدورات العلمية والحلقات الدراسية والثقافية وسياسة إيفاد أعضاء هيئة التدريس بالكلية في المهمات العلمية والاشتراك في المؤتمرات.

٢ ـ وضع المناهج، تحديد المقررات، بيان المحتوى العلمي.
٣ ـ تحديد الكتب والمراجع الدراسية.
٤ ـ اقتراح خطة الدراسة وتوزيع ساعات الدراسة والتدريب.
٥ ـ اقتراح خطة البحوث النظرية والتطبيقية في مجالات الشرطة
٦ ـ اقتراح نظام الامتحان وتحديد ساعاته وتشكيل لجانه واختصاصاته.
٧ ـ اقتراح خطة للزيارات وتبادل الزيارات مع المعاهد الأمنية المناظرة.
٨ ـ اقتراح وضع النظام الداخلي لهيئة التدريس.

ثالثاً: في شأن تنظيم عملية التدريس والتدريب:

أفرد القانون لعملية التدريس والتدريب المواد من: (٩ ـ ١٣) محدداً بذلك اطار التنظيم الذي يحكم هاتين العمليتين باعتبارهما جوهر نشاط الكلية ومحور وظيفتها وذلك من خلال تقنين المبادىء التالية:

١ ـ انشاء الأقسام العلمية بالكلية: (المادة ٩ من القانون):

وتحددت مجالاتها بحيث تشمل ثلاثة قطاعات رئيسية: القانون، الشرطة، والتدريب.. وقد أحال القانون الى اللائحة الداخلية للكلية لوضع الأحكام التفصيلية والتنفيذية، وبيان الأقسام الفرعية التي تتكون منها الأقسام الرئيسية الثلاثة المذكورة (المادة ٧ من اللائحة)

٢ ـ إنشاء وظيفة مدير الكلية:

تأكيداً للطابع النظامي للكلية، وتمشياً مع النظم الادارية المعمول بها في أجهزة الأمن فقد حرص القانون على النص على أن يكون للكلية مدير يعينه القائد العام للشرطة، ويوكل اليه مهمة ادارة الشئون التعليمية والادارية والمالية، ويقع على عاتقه مسئولية تنفيذ أحكام قانون الكلية واللائحة الداخلية، علاوة على أعمال القواعد التي تنص عليها اللوائح والأنظمة الأخرى التي تتعلق بنشاط الكلية، وفوق ذلك يتمتع المدير بصلاحية اصدار التعليمات والأوامر اللازمة لنظام الدراسة، وأوجه العمل بالكلية، كما نص القانون على تعيين نائب للمدير يقوم بالمساعدة في أداء كافة الواجبات الوظيفية التي أناطها القانون بالمدير

٣ ـ إنشاء وظيفة العميد:

أخذاً بالتقاليد الجامعية فقد نص القانون على وظيفة عميد للكلية حيث وردت الاشارة الى هذه الوظيفة في المادة الأولى من القانون ثم تناولت المادة التاسعة من اللائحة بيان اختصاصات العميد في القيام بتنظيم شئون الدراسة والتعليم والبحوث وتوثيق عرى الروابط الثقافية والعلمية بين الكلية والهيئات العلمية المعنية بمجالات الدراسة التي تهتم بها الكلية وذلك على المستويين المحلي والأجنبي، كما أناطت بالعميد القيام بتمثيل الكلية أمام الهيئات المذكورة، كما أوضحت اللائحة الأحكام التي تحدد اطار الخبرة والتخصص اللازمين فيمن يوكل اليه مهمة القيام بأعباء هذه الوظيفة عندما اشترطت فيمن يعين لذلك أن يكون من ضباط الشرطة الحاصلين على درجة الدكتوراه في القانون والشرطة.

وتكمن الحكمة من وراء ذلك قيامه بالدور الأساسي المتمثل في تحقيق التوازن المطلوب بين الدراسات التي تؤهل خريج الكلية للقيام بوظيفته في حقل الأمن، وحتى لا تطغى الدراسات القانونية على حساب الدراسات الشرطية والتدريبية باعتبارهما من الدراسات التي تسهم في التكوين المهني لخريج الكلية.

٤ ـ أعضاء هيئة التدريس:

تقضي المواد: (العاشرة والحادية عشرة، والثانية عشرة) من القانون بأن تتشكل هيئة التدريس بالكلية من متخصصين في مجالات علوم القانون والشرطة، ونص القانون على ضرور استيفاء من يعين في هيئة التدريس بالكلية على المؤهل العلمي المناسب الذي تحدده لوائح الكلية التي تصدر في هذا الشأن.

كما حرص القانون على النص صراحة على تعيين الخبرات اللازمة في مجال التدريب باعتبار أن هذه العملية هي صلب عملية الاعداد الفني والتأهيل المهني التي يتهيأ من خلالها دارسو الكلية وطلابها للعمل الوظيفي.

رابعاً: في شئون الطلاب:

١ ـ شروط الالتحاق بالكلية:

أفرد القانون الفصل الرابع للأحكام الأساسية المتعلقة بشئون الطلاب فنصت المادة الرابعة عشرة على الشروط الواجب توافرها في طالب الكلية:

أ - التمتع بصفة المواطن لدولة الامارات العربية المتحدة.
ب - بلوغ سن معين (لا يتجاوز ٢٨ عاماً): وطول قامة لا يقل عن ١٦٥سم.
ج - توفر قدر من اللياقة الصحية (تحدده الهيئة الطبية المختصة).
د - مستوى أخلاقي معين مقوماته: حسن السير والسلوك، انتفاء الحكم بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرطة والأمانة عدا حالات العفو أو رد الاعتبار، عدم الفصل من الكلية أو خدمة عامة
هـ - مستوى علمي (الحصول على الثانوية العامة).
و - اجتياز تقويم لجنة اختيار الطلبة.

٢ - نظام الانتساب:

أجاز قانون انشاء الكلية (المادة ١٥) نظام الانتساب للضباط وضباط الصف والأفراد بقوة شرطة دبي للحصول على شهادة الليسانس في الحقوق (المادة ١٧ من القانون) ثم جاءت اللائحة وبينت أحكام نظام الانتساب وأنه يشمل فئتين:
- الأولى: الطلاب المنتسبون المتفرغون.
- الثانية: الطلاب المنتسبون غير المتفرغين.

والحكمة التشريعية من وراء الأخذ بنظام الانتساب بشقيه جلية تتمثل في رغبة المشرع في توفير خدمة تعليمية ميسرة تحقق طموح طالبي العلم وراغبي الدراسة من العاملين بقوة شرطة دبي أو بشرطة الأمارات الأخرى بالدولة في استكمال دراستهم القانونية والحصول على شهادة الليسانس في الحقوق.

٣ - الشهادات التي تمنحها الكلية لخريجيها:

أ - شهادة الليسانس في الحقوق وعلوم الشرطة للطلبة الضباط المرشحين.
ب - شهادة الليسانس في الحقوق للطلبة المنتسبين.
جـ - شهادة الدبلوم في علوم الشرطة لطلبة المؤهلات الجامعية من التخصصات المقبولة

للعمل بشرطة دبي (المادة ١٨ من القانون).

٤ ـ التزام خريج الكلية:

اشترط قانون انشاء الكلية (المادة ٢٠) قيام كل طالب يقبل بالكلية تقديم تعهد كتابي يلتزم فيه بالخدمة في قوة شرطة دبي لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

٥ ـ قبول الطلبة المبعوثين:

تقضي المادة (٢) من قانون الكلية بجواز قبول طلبة مبعوثين من دول أخرى للدراسة بالكلية ذات الشروط ونفس الأحكام المقررة لنظام الدراسة وذلك بموجب قرار من رئيس الشرطة والأمن العام بأمارة دبي، ويستهدف هذا الحكم التأكيد على الهوية العربية لكلية شرطة دبي، ورغبة مصدر هذا القانون في اتاحة الفرصة وفتح الباب على مصراعيه أمام حكومات الدول العربية لابتعاث أبنائها للاستفادة من الخدمة العلمية الشرطية المتطورة التي تقدمها الكلية بهدف تحقيق الترابط العربي بين أبناء الدول العربية العاملين في أجهزة الشرطة بدولهم إيماناً بالمفهوم العربي الشامل للأمن بالوطن العربي بأجمعه.

٦ ـ تكاليف الدراسة:

تنص المادة(٢٢) من القانون على أن الدراسة بالكلية بالمجان وتتحمل قوة شرطة دبي كافة النفقات المتعلقة بالتعليم والسكن والغذاء والزي العسكري والعلاج الطبي لطلبة الكلية، علاوة على ذلك يمنح طلاب الكلية من المواطنين رواتب شهرية، والحكمة من تقرير هذه المزايا الكبرى أن القرار الصادر بقبول الطلبة بالكلية هو بمثابة تعيين لهم في قوة شرطة دبي. ومن هنا منحهم القانون المزايا التي تترتب على هذا الوضع القانوني.

٧ ـ الزي ونظام المبيت:

تنص المادة (٢٣) من القانون على أن يكون لطلبة الكلية زي خاص، وشارات خاصة،

ويتم ارتداء الطلبة هذا الزي داخل الكلية، علاوة على الزي المقرر ارتداؤه عند الخروج من الكلية، ويخضع كل ذلك للقرار الصادر من رئيس الشرطة والأمن بدبي في شأن تحديد هذا الزي ومواصفاته.

كما نص القانون (المادة ٢٦) على ضرورة بقاء الطلبة داخل الكلية، فقرر نظام المبيت الاجباري للطلاب، أسوة بما هو متبع في كافة كليات ومعاهد الشرطة بالعالم باعتبار أن هذا النظام يسهم في التكوين الاجتماعي المنضبط والمرغوب فيه لرجل الشرطة، فضلاً عن التعود على الحياة في جو يسوده النظام وبيئة تربوية صالحة للعمل الشرطي والوظيفة الأمنية

٨ ـ التدريب الصيفي للطلاب:

تنص المادة (٢٧) من القانون على الحاق الطلبة أثناء العطلة الصيفية بمراكزالشرطة وإدارتها، لاتاحة الفرصة أمام الطلاب على التدريب الميداني على كافة الأعمال الشرطية والمعايشة العلمية لظروف وأوضاع الواقع الأمني لاكتساب الخبرة من خلال الممارسة الميدانية والتطبيق الشخصي للاجراءات التي تتخذها الشرطة لتحقيق رسالة الأمن.

٩ ـ قواعد ضبط السلوك الطلابي:

حرص قانون الكلية على توفير السلوك الطلابي المنضبط داخل الكلية ومن هنا أشار الى المخالفات المسلكية والعسكرية والعقوبات الانضباطية والتأديبية التي يجوز توقيعها على الطلاب ، كما أشار الى السلطة التي تملك صلاحية توقيع هذه الجزاءات، ثم تناولت اللائحة الداخلية للكلية تفصيل هذه المسائل في قسمها الرابع تحت عنوان الجزاءات التي يجوز توقيعها على الطلبة وسلطة توقيعها (المواد ١٠، ١١، ١٢) من اللائحة.

خامساً: نظم الامتحان:

تنص المادة(١٦) من قانون الكلية على القواعد الخاصة بنظم الامتحانات وتقديرات النجاح والرسوب وتحديد وترتيب الطلاب عند التخرج، وتحيل الى اللائحة الداخلية لبيان النظام التفصيلي لقواعد الامتحان.

وقد أفردت اللائحة لهذا الموضوع المواد من ٢٦ الى ٥٦ وهي تنص على الأحكام المفصلة للمسائل التالية:

- شكل الامتحان (تحريري وشفوي في المقررات الشرطية والقانون) (المادة ٢٦).
- مدة الامتحان (٣ ساعات في القانون، ساعتان في الشرطة) (المادة ٢٧).
- النهاية العظمي لدرجات المادة (٢٠) درجة، والنهاية الصغرى (١٠) درجات. (المادة ٢٨).
- حساب تقديرات النجاح والرسوب (المادة ٢٨).
- نظام ترتيب الطلاب خلال سنوات النقل وسنة التخرج (المادة ٣٠).
- نظام الدور الثاني ومدة قيد الطالب بالفرقة الواحدة (المادة ٣١).
- الدرجة التي يحصل عليها الطالب في امتحان الدور الثاني أو الاعادة (المادة ٣٢).
- وضع الطالب الغائب عن الامتحان. (المادة ٣٣).
- حالات اعفاء الطالب المنتسب من أداء الامتحانات (المادة ٣٤).
- طلبات الاعتذار عن دخول الامتحان (المادة ٣٥).
- حالات الاصابة بمرض مفاجىء أثناء تأدية الامتحان (المادة ٣٦).
- تخلف الطالب عن دخول الامتحان (المادة ٣٧).
- حالة التأخير عن الوقت المقرر لبدء الامتحان (المادة ٣٨)
- نظام اعتماد الشهادات المرضية (المادة ٣٩).
- تنظيم الوضع داخل لجنة الامتحان (المادتان٤١،٤٢).
- ارتكاب مخالفة الغش أو الشروع فيه (المادة ٤٣).
- نظم عقد الامتحان: موضوع الأسئلة، حفظها، طبعها المواد (٤٥، ٤٦، ٤٧).
- اعداد كراسات الاجابة (المادة ٤٨).
- استلام كراسات الاجابة (المادة ٤٩).
- لجان الامتحان:
  - لجنة النظام والمراقبة (المادة ٥٠).
  - اللجان الخاصة (المادة ٥١)
  - لجنة امتحان المواد العلمية (المادة ٥٢)
  - لجان التصحيح (المادة ٥٣).

- لجنة اعداد النتائج (المادة ٥٤).
- لجنة الممتحنين (المادة ٥٥).

يمثل العرض السابق جملة المبادىء والأحكام والقواعد التي نص عليها قانون انشاء كلية شرطة دبي رقم (١) لسنة ١٩٨٧م واللائحة الداخلية للكلية الصادرة بالقرار رقم (١) لسنة ١٩٨٨م وترسم هاتان الوثيقتان الاطار القانوني الذي يحكم نظام تسيير العمل بكلية شرطة دبي.

معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

عبدالكريم اصغر

إن معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب يسعى لتحقيق أهداف واضحة ومحددة تنحصر في الارتقاء بقدرات وكفاءات رجال الأمن العرب، وتنميتها من خلال تخطيط وتنفيذ دورات تدريبية تساير التقد م في النواحي العلمية والفنية والمهنية والاجتماعية لعمل رجل الأمن ولدوره في المجتمع مع تنمية أواصر العلاقة وتحقيق الصلات والتنسيق بين جهود رجال الأمن العرب في مختلف أقطارهم.

كما يهدف معهد التدريب الى اعداد وتدريب رجال الأمن العرب لمواجهة متطلبات الأمن المتشعبة والمتجددة بالعالم العربي المعاصر والتحديات المتغيرة التي يواجهها، ودور رجل الشرطة في التخطيط للأمن ورسم سياسته وادارة وتنظيم وتسيير مرفق الأمن في كل دولة عربية، اضافة الى سد النقص الذي تعانى منه كثير من الدول العربية في إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متطورة تستجيب لمتطلبات العصر..

إن أهداف معهد التدريب لا تقتصر على إكساب المتدربين المعارف والمهارات العلمية الفنية وإنما تشمل أيضاً إحداث تغيير في سلوك المتدربين واتجاهات تفكيرهم، فلقد أصبحت الشرطة في العصر الحديث مهنة مؤسسة على مجموعة من العلوم والمعارف والمهارات، ومثل كل مهنة فإنه يشترط في القائمين عمل معايير موضوعية محددة تستلزم الاعداد والتدريب وهذا ما يهدف الى تحقيقه معهد التدريب.

ولقد قام معهد التدريب منذ بدء تنفيذ أول برنامج عمل له في عام ١٤٠١هـ «الموافق ١٩٨٠م» وحتى نهاية برنامج عمل ١٤٠٩هـ ـ ١٤١٠هـ (الموافق ١٩٨٩م) بتنفيذ اثنين وتسعين دورة تدريبية التحق بها الفان وثلاثمائة وثلاثة وستون مشاركاً.

ولقد تناولت موضوعات الدورات التدريبية التي نفذها معهد التدريب كثيراً من الموضوعات ذات الأولوية والأهمية بالنسبة للاحتياجات التدريبية لرجل الأمن العربي.

يقدم معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب للأجهزة الأمنية في الوطن العربي برنامج عمله لعام ١٤١٠هـ - ١٤١١هـ «الموافق ١٩٩٠م» وهو برنامج العمل التاسع لمعهد التدريب وهو ككل البرامج السابقة، انما هو استجابة حقيقية للاهتمامات والمشاغل والاتجاهات المتصلة بالعمل الأمني العربي على مستوياته المختلفة فهو يعبر عن واقع الحاجة، وعن المستوى الذي يطمح في تقديمه للأمن العربي الذي يحرص المركز على تحقيقه، ويتضمن نشاط معهد التدريب مايلي:

أ - عقد دورتين تدريبيتين قصيرتين في الموضوعين التاليين:

- استخدام المختبرات الجنائية في الأعمال الأمنية.
- أساليب التحقيق في حوادث الحرائق.

ب - عقد دورة تدريبية لمدة ثلاثة اشهر (دورة متوسطة) في اجراءات التحري والمراقبة والمكافحة والبحث الجنائي.

جـ - عقد عدد من الدورات التدريبية بالتعاون مع بعض الجهات الأمنية وتشمل:

- ثلاث دورات تدريبية قصيرة بالتعاون مع وزارة الداخلية الفرنسية.
- ثلاث دورات تدريبية قصيرة بالتعاون مع مكتب التحقيقات الفدرالي الألماني.
- دورتان تدريبيتان قصيرتان بالتعاون مع وزارة الداخلية النمساوية.
- دورتان تدريبيتان قصيرتان بالتعاون مع مركز الأبحاث والمعلومات بهولندا.
- دورتان تدريبيتان قصيرتان بالتعاون مع وزارة الداخلية بالسويد.

ويتم تحديد موضوعات وموعد عقد هذه الدورات بالتنسيق مع الدولة المنعقدة فيها الدورة.

- دورة تدريبية للكشف عن المواد المخدرة بالتعاون مع شعبة المخدرات بالأمم المتحدة.

د - ينفذ المركز من خلال المختبرات الجنائية برنامج الدورات التدريبية التطبيقية في علوم

المختبرات الجنائية في المجالات التالية:

- الأسلحة النارية.

- التزييف والتزوير
- كشف البصمات.
- التصوير الجنائي.
- مسرح الجريمة.
- فحوص السوائل الحيوية.
- الكشف عن المخدرات.

ونظراً لما يتطلبه التدريب في هذه الدورات من مصاريف اضافية تشمل المواد المستخدمة وتشغيل وصيانة الأجهزة الدقيقة المستخدمة فإن هناك رسوماً للمشاركة في احدى هذه الدورات.

هـ - تنفيذ عدد من الدورات التدريبية الخاصة للأجهزة الأمنية والقطاع الخاص، ويتم تحديدها على ضوء الطلبات التي ترد للمركز، و في حدود يسمح به حجم برنامج العمل خارج ميزانية البرامج العامة.

إن النظرة الفاحصة للدورات التدريبية التي يتم تنفيذها يمكن أن يستدل بها على الجهد الكبير الذي يبذل في تصميمها وتنفيذها وذلك سعياً لتحقيق الأهداف التي من أجلها انشىء معهد التدريب ضمن توجه واضح ومحدد المعالم من المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

معهد تدريب ضباط الشرطة بالقاهرة

اللواء ماهر جمال الدين علي

نشأته ومسيرته:

التدريب • هو تلك الأساليب التي تكسب الفرد مهارات سلوكية، وأفكار وآراء، تمكنه من تطوير آرائه وتصرفاته ومعارفه، فهو ليس غاية بل وسيلة، يتحقق من خلالها الموائمة الاجتماعية بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها، والذي من خلاله يتم تنمية الموارد البشرية التي تعتبر أولى دعامات التنمية الاقتصادية

فكثير من الدول تقدمت من خلال مواردها البشرية فقط، ومثلنا في ذلك اليابان التي اثبتت للعالم أن العنصر البشري هو أساس كل تقدم وازدهار وحضارة إذا ما أحسن اعداده وتدريبه، وانطلاقا من هذا كان للدول المتقدمة دور رائد في هذا المجال، ايمانا بأهمية التدريب، وضرورته للارتقاء بأعلى معدلاتها.

وقد فطنت وزارة الداخلية بجمهورية مصر العربية لأهمية التدريب مبكراً فأدخلت التدريب ضمن خططها وأهدافها وذلك منذ فجر ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م وحتى يومنا هذا، وذلك لتساير ركب الحضارة والتقدم العلمي لكثير من الدول المتقدمة.

ولعل أحد ركائز التدريب العامة لضباط شرطة جمهورية مصر العربية هو معهد تدريب ضباط الشرطة، ذلك الصرح الشامخ العريق الذي أنشىء في عام ١٩٦٨ والذي يتبع كلية التدريب والتنمية، احدى كليات أكاديمية الشرطة

فقد جاءت فكرة انشائه لتكمل رسالة كلية الشرطة نحو اعداد ضباط الشرطة لمواجهة مطالب العمل الشرطي الميداني من واقع التجارب العلمية فتحددت أهدافه كما يلي:

١ ـ دراسة القضايا والمواقف والظروف التي تواجه ضباط الشرطة أثناء عملهم، والتدريب

على التصدي لها لمحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها.

٢ ـ تنمية القدرات والمهارات اللازمة لاداء العمل الشرطي، استناداً الى أحدث أساليب التدريب العلمية.

٣ ـ التأثير في سلوكيات واتجاهات ضباط الشرطة بما يغيرها نحو أفضل أساليب التعامل مع الجمهور

٤ ـ تدريب ضباط الشرطة على أحدث الوسائل والأساليب العلمية لمواجهة الجريمة.

٥ ـ تدريب الضباط على كيفية التصدي للمشاكل الأمنية ودراستها وفقاً لأحدث مناهج البحث الأمني العلمي.

٦ ـ تدريب الضباط على أساليب القيادة المختلفة.

وتحقيقاً لهذه الأهداف فقد اشتملت الدورة التدريبية للمعهد على ثلاث فرق أساسية:

١ ـ فرقة القيادات الوسطى: للضباط من رتبة المقدم ومدتها ١٢ أسبوعاً وتعقد ثلاث مرات سنوياً، والغرض منها هو تنمية مهاراتهم القيادية واعدادهم لشغل وظائف القيادات الوسطى.

٢ ـ فرقة القيادات الأولى: للضباط من رتبة النقيب ومدتها ١٢ أسبوعاً وتعقد ثلاث مرات سنوياً وتهدف الى اعداد الضباط لشغل وظائف مستوى الاشراف الأول.

٣ ـ فرقة البحث الجنائي: ومدتها ١٢ أسبوعا وتعقد ثلاث مرات سنويا، وتهدف الى تنمية قدرات ومهارات ضباط البحث الجنائي بالنسبة لأعمال البحث والتحري.

هذا بالاضافة الى مجموعة الفرق التخصصية الأخرى مثل فرقة العلاقات العامة والانسانية، فرقة الشئون المالية والادارية والامداد، وفرقة السياحة والآثار، فرقة مكافحة جرائم الأموال العامة، فرقة مكافحة التهرب الضريبي، فرقة مكافحة جرائم الآداب العامة، فرقة مكافحة جرائم الأحداث، فرقة الرقابة التموينية على الأسعار، فرقة القضاء العسكري، فرقة وثائق السفر، والهجرة والجنسية، فرقة التخطيط والمتابعة ..

وتهدف هذه الفرق التخصصية الى تنمية المهارات التخصصية للضباط العاملين في مختلف مجالات العمل الشرطي.

هذا مع وضع في الاعتبار أن هذه الفرق ليست على سبيل الحصر بل هناك فرق أخرى تخصصية تدخل ضمن الخطة السنوية للتدريب تبعا للحاجة اليها.

وقد يكون من المناسب هنا أن نضع أمام القارىء بعض الأرقام التي تعبر عن اعداد الضباط الذين تم تدريبهم منذ انشاء المعهد وحتى الآن:

فقد تخرج في المعهد منذ انشائه وحتى العام التدريبي ٨٨/٨٩م ١٤٢٣٥ ضابطا، وتفصيلهم كالتالي:

٣٥٤٠ قيادات وسطى.

٣٥٨٨ قيادات أولى.

٢٤٩٩ بحث جنائي.

٢٨٠٨ فرق تخصصية.

ومما هو جدير بالذكر أن نعرف أن من بين هؤلاء الخريجين ٨٥٦ ضابطاً من الدول العربية والصديقة.

وأما عن المناهج التدريبية فقد روعي في اعدادها مدى ملائمتها للاحتياج التدريبي، وأن تتوافر بشأنها درجتا الشمول والتكامل التي يتحقق من خلالها القدرة على أعمال الفكر وتنشيط الحواس، وبعث الحيوية في العقول واذكاء القدرات وتحرير الطاقات.

وانطلاقا نحو تحقيق أهداف المعهد شملت المناهج التدريبية الندوات وحلقات البحث، ودراسة الحالات، والقضايا الهامة، ودراسة مشكلات العمل، والبيانات العلمية، ولعب الأدوار، وعرض الدروس المستفادة ـ أثناء العمل وتبادل الخبرات، هذا الى جانب اللقاءات التي تتولاها القيادات الشرطية في مختلف المجالات ورجال الفكر والسياسة، بهدف القاء الضوء على المشاكل الأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الوطن، وحتى يتعايش ضباط الشرطة مع أحدث موضوعات الساعة.

ومن خلال مجموعة الصور التالية يمكن للقارىء أن يقف على تعبر عنه من أنشطة تدريبية أو اجتماعية أو رياضية أو ثقافية أو ترفيهية

وبعد أن عرفنا أن الموارد البشرية هي دعامة التخطيط العلمي الذي يستهدف التقدم

والتطور، وأن التدريب ضرورة حتمية لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية بما يجعلها قادرة على أداء المهام والواجبات بكفاءة واقتدار

وإن معهد تدريب ضباط الشرطة بجمهورية مصر العربية يضطلع بمسئولية تدريب ضباط الشرطة بمستويات القيادة الأولى والوسطى، والمستويات التخصصية في مختلف مجالات العمل الشرطي.

فانني أدعو الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لاعداد وتدريب رجال الشرطة بمختلف المواقع وفقاً لأحدث الأساليب واستراتيجيات التدريب في الدول المتقدمة.

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation - a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Les Rédacteurs.

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 3 **Numéro 6** **Jan-Fev 1990**

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Editée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J. Riyad.

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 3 **No.6** **Jan-Feb 1990**

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training
Published by:
Publishing House in Arab Security Studies & Training Center

الأردن .... ١,٨٣٥ دينار
الامارات .... ٢٠ درهماً
البحرين .... ٢ دينار
تونس .... ٢ دينار
الجزائر .... ٣٠ ديناراً
جيبوتي .... ٤٠٠ فرنك
السعودية .... ٢٠ ريالا
السودان .... ٣٠ جنيهاً

سورية .... ١٣٠ ليرة
الصومال .... ٢٦٥ شلناً
العراق .... ٢ دينار
عُمان .... ٢ ريال
قطر .... ٢٠ ريالا
الكويت .... ٢ دينار
لبنان .... ١٠٠٠ ليرة
ليبيا .... ٦,١٥٠ دنانير

مصر .... ٥,٣٠ جنيهات
المغرب .... ٢٤ درهماً
موريتانيا .... ٢٠٠ اوقية
اليمن.ج .... ١,٨٢٥ دينار
اليمن.ش .... ٥٢ ريالا
دول العالم الأخرى .... ٨ دولارات

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م